



Palkitsemisen merkitys työntekijöiden sitoutumiseen sosiaalialan yrityksessä

Essi Rautiainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

AMK-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä Essi Rautiainen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Palkitsemisen merkitys työntekijöiden sitoutumiseen sosiaalialan yrityksessä
Sivu- ja liitesivumäärä 41+ 7
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaiset palkitsemiskeinot tukevat työntekijöiden sitoutumista sosiaalialan yrityksessä. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona kohdeyritykselle. Palkitsemisen merkitys on kasvanut entisestään viime vuosina. Työntekijöiden sitoutuminen on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta, ja siksi yrityksen on tärkeää miettiä keinoja, joilla saada työntekijä sitoutuneeksi. Toimiva palkitseminen voi olla yksi näistä keinoista. Erityisesti sosiaalialalla, jossa kilpailu hyvistä ja osaavista työntekijöistä on kovaa, hyvällä palkitsemisjärjestelmällä voi olla suurikin merkitys työntekijöiden sitoutumiseen.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee aluksi palkitsemisen käsitteitä, kuten aineellista ja aineetonta palkitsemista sekä palkitsemisen onnistumisia ja haasteita. Tämän jälkeen käsitellään sitoutumista, kuten palkitsemisen merkitystä sitoutumiseen sekä sitoutumista sosiaalialalla. Opinnäytetyön empiirinen osuus muodostuu yrityksen esittelystä, tutkimusmenetelmien esittelystä, tutkimuksen vaiheista sekä käytettyjen analysointitapojen esittelystä. Tutkimustulokset esitetään omana lukunaan. Viimeinen luku muodostuu pohdintaosuudesta. Tässä osuudessa käydään läpi johtopäätöksiä, arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä sekä luotettavuutta, annetaan jatkotutkimus- ja kehittämissuhteita sekä lopuksi arvioidaan omaa oppimista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin syksyllä 2023 kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena Webropol-ohjelman avulla. Puolistrukturoitu kyselylomake lähetettiin marraskuussa 2023 kohdeyrityksen kuukausipalkkaiselle työntekijälle, joita oli 25. Kyselyyn vastasi 23 työntekijää, jolloin vastausprosentiksi tutkimuksessa saatiin 92 %. Tutkimuksen tuloksista voitiin päätellä palkitsemisen toimivan yrityksessä pääasiassa hyvin ja työntekijöiden olevan sitoutuneita. Työntekijät kokivat monet yrityksen palkitsemiskeinot tärkeiksi ja toimiviksi. Esille nousi etenkin palkka, hyvä esihenkilö ja työyhteisö sekä mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin. Tulosten perusteella myös työ itsessään koettiin hyvin merkitykselliseksi ja tämä osaltaan vaikutti positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen. Saatujen tulosten perusteella yrityksen olisi hyvä tarkastella ja mahdollisesti lähteä kehittämään bonusjärjestelmäänsä selkeämmäksi työntekijöitä varten. Tällä voisi olla positiivista vaikutusta osan työntekijöistä sitoutumiseen.</p>
Asiasanat Palkitseminen, sitoutuminen, aineellinen palkitseminen, aineeton palkitseminen, sosiaaliala

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.2	Rakenne ja peittomatriisi	2
1.3	Keskeiset käsitteet	4
2	Palkitseminen	5
2.1	Palkitsemisen kokonaisuus	5
2.2	Aineellinen palkitseminen	7
2.3	Aineeton palkitseminen	10
2.4	Palkitsemisen onnistuminen ja haasteet	12
3	Sitoutuminen	13
3.1	Kolmen sitoutumisen malli	13
3.2	Palkitsemisen merkitys sitoutumisessa	14
3.3	Sitoutumisen ongelmia ja hyötyjä	15
3.4	Sitoutuminen sosiaalialalla	16
4	Tutkimuksen toteutus	18
4.1	Toimeksiantajayrityksen esittely	18
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta perusteluineen	18
4.3	Tutkimuksen toteutus	19
4.4	Käytetyt analysointitavat	20
5	Tulokset	22
5.1	Työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemiseen	22
5.2	Sitoutuminen	26
6	Pohdinta	31
6.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	31
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	34
6.3	Jatkotutkimus- ja kehittämisehdotukset	36
6.4	Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi	37
	Lähteet	39
	Liitteet	42
	Liite 1. Saatekirje	42
	Liite 2. Kyselylomake	43

1 Johdanto

Sosiaaliala on tärkeä osa yhteiskuntaamme, tarjoten olennaisia palveluita ja tukea erilaisissa tilanteissa sekä erilaisissa asemissa oleville ihmisille. Kuitenkin viime vuosina on huomattu kasvava haaste, joka vaikuttaa paitsi sosiaalialan organisaatioihin, myös niiden kykyyn tarjota laadukasta hoitoa ja palvelua. Tämä haaste on työvoimapula.

Sosiaalialan työvoimapulan ohella työntekijöiden sitoutumisen merkitys nousee entistä tärkeämmäksi. Organisaatiot, jotka kykenevät sitouttamaan työntekijänsä, eivät ainoastaan selviä kilpailussa pätevistä ammattilaisista, vaan myös parantavat työilmapiiriään ja asiakaspalvelun laatua. Palkitsemisen merkitys työntekijöiden sitoutumisessa on kiistaton. Väestön ikääntyminen ja palveluiden tarvekasvu asettavat alalle korkeat vaatimukset, mutta samanaikaisesti resurssit ja työvoima eivät vastaa kasvavaan tarpeeseen. Tämä luo tilanteen, jossa yritykset kamppailevat täyttääkseen avoimet työpaikat ja ylläpitääkseen tehokasta toimintaa. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 11.)

Yksi keskeinen tekijä työvoimapulan lieventämisessä ja työntekijöiden sitouttamisessa on palkitseminen. Palkitsemisella ei tarkoiteta ainoastaan taloudellista korvausta, vaan myös aineettomia tekijöitä, kuten tunnustusta, urakehitysmahdollisuuksia ja työympäristön laadukkuutta. Sosiaalialalla, missä työ on monimuotoista ja vaativaa, oikein suunniteltu palkitsemisjärjestelmä voi olla ratkaiseva tekijä työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Siksi onkin tärkeää, että yritykset sijoittavat palkitsemisjärjestelmiinsä, jotka tunnistavat ja arvostavat työntekijöiden panosta. Tämä ei ainoastaan vahvista sitoutumista, vaan luo myös positiivista työilmapiiriä ja parantaa kokonaistyötyytyväisyyttä. (Ylikorkala & Sweins 2015, 22.)

Yritysten odotetaan kantavan yhä enemmän vastuuta toimintansa vaikutuksista niin ihmisiin, kuin ympäristöön. Vastuullisuudesta on tullut megatrendi. Yritysvastuu pitää sisällään kolme tekijää, jotka yrityksen tulee huomioida. Nämä ovat ympäristö, sosiaalinen vastuu, eli ihmiset sekä taloudellinen vastuu. (AKL Summit 13.9.2022.) Tässä opinnäytetyössä näyttäytyy etenkin sosiaalinen vastuu, joka kertoo mitä vaikutuksia yrityksen toiminnalla on muun muassa sen työntekijöihin, asiakkaisiin sekä yhteistyökumppaneihin. Sosiaalisesti vastuullinen yritys edistää työntekijöidensä hyvinvointia ja se näkyy kyseisessä yrityksessä esimerkiksi joustavina työaikoina sekä tukena harrastus- ja vapaa-ajan toiminnoissa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on syventyä ja tarkastella erityisesti, kuinka palkitsemisen rooli voi olla keskeinen tekijä työntekijöiden sitoutumisessa sosiaalialalla. Tässä opinnäytetyössä

pyritään selvittämään erään yksityisen sosiaalialan yrityksen työntekijöiden ajatuksia sekä mielipiteitä liittyen yrityksen palkitsemiskäytäntöihin. Lisäksi selvitetään työntekijöiden ajatuksia palkitsemisen mahdollisesta merkityksestä sitoutumiseen.

1.1 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön aihe valikoitui oman mielenkiinnon kohteen sekä toimeksiantajayrityksen tarpeen mukaan. Yrityksellä on ollut ajankohtaisena aiheena heidän palkitsemisjärjestelmänsä ja tämän myötä opinnäytetyön aiheen sopiminen yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa oli selvä.

Tutkimuksen pääkysymys:

Millaiset palkitsemiskeinot tukevat työntekijöiden sitoutumista sosiaalialan yrityksessä?

Tutkimuksen alakysymykset

1. Mitkä palkitsemiskeinot työntekijät kokevat tällä hetkellä tärkeiksi?
2. Kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat tämänhetkisiin palkitsemiskeinoihin?
3. Miten palkitsemista tulisi kehittää työntekijöiden sitoutumisen lisäämiseksi?

Työ toteutettiin toimeksiantona, joten se on rajattu käsittelemään vain yhtä yritystä. Työssä tutkitaan toimeksiantaja yrityksen kuukausipalkkaisia työntekijöitä. Tuntipalkkaiset työntekijät sekä hallintoon kuuluva henkilöstö ovat rajattu opinnäytetyön kyselystä pois. Sitoutuminen on hyvin laaja käsite, joten tässä työssä tutkitaan sitoutumista lähinnä palkitsemisen näkökulmasta.

1.2 Rakenne ja peittomatriisi

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta aiheesta, palkitsemisesta ja sitoutumisesta. Palkitsemista tutkitaan laajemmin sisältäen muun muassa aineellisen sekä aineettoman palkitsemisen luvut. Sitoutumista käytiin läpi vain lähinnä palkitsemisen kautta, kuten palkitsemisen vaikutuksista työntekijän sitoutumiseen.

Ensimmäisenä opinnäytetyössä käydään läpi palkitsemista. Palkitsemiseen (luku 2) sisältyy kokonaispalkitseminen, aineellinen- ja aineeton palkitseminen sekä palkitsemisen onnistumiset ja haasteet. Tämän jälkeen käydään läpi sitoutumista. Alaluvuissa tarkastellaan palkitsemisen merkitystä sitoutumiseen, sitoutumisen ongelmia ja hyötyjä sekä sitoutumista sosiaalialalla.

Luvusta neljä alkaa opinnäytetyön empiirinen osio. Ensimmäisenä esitellään tutkimuksen toteutukseen liittyviä seikkoja, kuten esitellään toimeksiantajayritys, käydään läpi tutkimusmenetelmiä, tutkimuksen vaiheita sekä analysointitapoja. Tämän luvun jälkeen esitellään tutkimustulokset. Viimeinen, eli kuudes luku sisältää pohdinnan. Kyseinen luku pitää sisällään muun muassa tuloksien tarkastelua, johtopäätöksiä, kehittämis- sekä jatkotutkimusehdotuksia, pohditaan omaa oppimista sekä kehittämisen kohteita.

Peittomatriisi:

Opinnäytetyön pääkysymyksen ja alakysymysten yhteys teoreettiseen viitekehykseen ja saatuihin tutkimustuloksiin on esitetty peittomatriisissa. (taulukko 1.)

Pääkysymys: Millaiset palkitsemiskeinot tukevat työntekijöiden sitoutumista sosiaalialan yrityksessä?

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
Mitkä palkitsemiskeinot työntekijät kokevat tällä hetkellä tärkeiksi?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 3.2	6.1	2,4,10
Kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat tämänhetkisiin palkitsemiskeinoihin?	2.4, 3.2, 3.3	6.1	1,3,5,6
Miten palkitsemista tulisi kehittää työntekijöiden sitoutumisen lisäämiseksi?	3.2, 3.3, 3.4	6.2	7,8,9

1.3 Keskeiset käsitteet

Palkitseminen on organisaation sekä sen jäsenen niin sanottu kaksisuuntainen, vaihtosuhteenomainen prosessi, jossa molemmat hyötävät. Palkittava organisaation jäsen antaa oman osaamisensa, työpanoksensa sekä motivoituneen toimintansa organisaatiolle. Organisaatio puolestaan antaa palkittavalle työsuoritustaan vastaan palkkioita. Palkkiot voivat olla aineellisia tai aineettomia palkkioita. (Luoma, Troberg, Kajaas & Norlund 2004, 34.)

Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat rahalliset palkitsemisen muodot sekä edut, jotka ovat selkeästi rahassa mitattavia. Esimerkiksi rahapalkka, etuudet sekä erilaiset bonukset ja palkkiot. (Luoma ym. 2004, 39.)

Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu lähinnä työuraan sekä sosiaalsiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja (Kauhanen 2010, 135). Näitä voivat olla esimerkiksi kehittyminen ja uralla eteneminen, palautteen saaminen, joustavat työaikajärjestelyt sekä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksen tekoon (Moisio & Salimäki 2005, 194–195).

Palkitsemisen kokonaisuus on organisaation itsensä määrittelemä. Sen tarkoituksena on houkuttaa, motivoida sekä sitouttaa työntekijöitä. Palkitsemisen kokonaisuuden tarkoituksena on myös tukea organisaation strategiaa. Siihen sisältyy aineellinen sekä aineeton palkitseminen. (Ylikorkala & Sweins 2015, 22.)

Sitoutuminen on laaja käsite. Opinnäytetyössä käydään läpi organisaatioon sitoutumista, jolla tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta organisaatioon. Jos psykologinen suhde on huono, on tällöin työpaikalta lähtemisen kynnyks matalampi. Sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön sekä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä. Sitoutunut työntekijä usein kokee, että työllä on hänelle muutakin merkitystä, kuin vain rahallinen hyöty. Sitoutunut työntekijä on innostunut ja on valmis tekemään suurempiakin ponnisteluja organisaation hyväksi. (Viitala, R. 2021, 45.) Meyer ja Allen ovat erotelleet sitoutumisen kolmeen tyyppiin, joita voidaan myös ajatella sitoutumisen erilouottuvuuksina. Nämä ovat affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen sekä normatiivinen sitoutuminen (Pyöriä & Nätti 2017, 66; luku 3.1.)

2 Palkitseminen

Palkitsemista pidetään yhtenä tärkeimpänä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueena. Palkitseminen on hyvin laaja käsite. Siihen kuuluu muun muassa aineelliset palkitsemiskeinot, kuten palkka ja edut sekä aineettomat palkitsemiskeinot, kuten kehittymismahdollisuudet ja sosiaaliset palkkiot. (Kauhanen 2010, 109.) Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006, 15) mukaan palkitsemisen määrittely on haastavaa. He määrittelevät palkitsemisen niin sanottuna vaihtosuhteena. Työntekijä antaa yritykselle oman panoksensa ja vastineeksi työntekijä saa muun muassa palkkaa, etuja, palautetta sekä mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Palkitsemisessa on siis tärkeää, että molemmat osapuolet hyötyvät. Työntekijä tekee organisaatiolle merkityksellisiä asioita ja organisaatio antaa vastineeksi työntekijälle tärkeitä asioita.

Palkitsemisella organisaatio tavoittelee työntekijöitä, jotka ovat muun muassa motivoituneita, sitoutuneita sekä tuottavia. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14–15.) Palkitseminen on johtamisväline, jonka tarkoituksena on tukea organisaation menestystä. Palkitsemisen tarkoituksena on kannustaa työntekijöitä toimimaan organisaation tavoitteiden, arvojen sekä strategian mukaisesti. (Kauhanen 2010, 88.)

Palkitsemista pidetään johtamisen välineenä. Sen avulla voidaan korostaa johtamisen vaikutuksia ja käytäntöjä. Palkitseminen on monissa tutkimuksissa todettu olevan selvästi avuksi esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation kannalta. (Luoma ym. 2004, 36.) Palkitsemisella on usein monenlaisia tavoitteita. Sen avulla voidaan muun muassa motivoida työntekijöitä, houkutella uusia työntekijöitä organisaatioon sekä pitää kiinni jo olemassa olevista työntekijöistä. (Lahti, Tarumo, & Vartiainen 2004, 13.)

2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

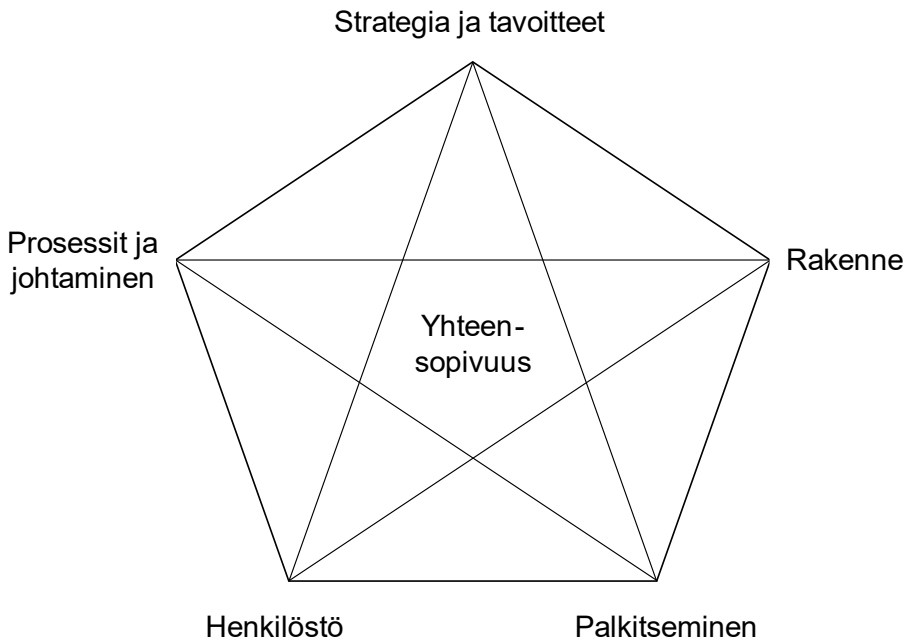
Palkitsemisen kokonaisuudella tai kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä palkitsemisen muotoja, joita organisaatiolla on käytössä (Luoma ym. 2004, 36). Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista/taloudellisista palkitsemiskeinoista sekä aineettomista palkitsemiskeinoista. Tässä opinnäytetyössä käytetään termejä aineellinen sekä aineeton palkitseminen. Aineelliset palkitsemisen keinot pitävät sisällään rahalliset tai rahanarvoiset palkitsemistavat esimerkiksi palkan ja bonukset. Aineettomat palkitsemiskeinot taas liittyvät työn sisältöön sekä kehittymismahdollisuuksiin, joita ovat esimerkiksi työstä saatava palaute, hyvä työilmapiiri tai urakehitys. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21.)

Kokonaispalkitsemiseen ei ole yhtä oikeaa ratkaisua tai mallia. Jokainen organisaatio määrittelee itselleen toimivimmat palkitsemiskeinot. (Hakonen ym. 2014, 36–37.) Jokaisessa organisaatiossa on tärkeää ottaa huomioon se, että jokainen työntekijä arvostaa erilaisia asioita palkitsemisessa. Siihen mitä kukin työntekijä kokee tärkeäksi palkitsemisessa voi riippua monista tekijöistä, kuten muun muassa siitä minkä ikäinen työntekijä on, minkälainen elämän tilanne hänellä on sekä mitä hän tavoittelee. Esimerkiksi vapaa-aika ja joustava työ palkitsemisen keinona voi motivoida vanhempia, joilla on pieniä lapsia. (Nurmi & Salmela-Aro 2005, 142.)

Ihminen odottaa työltään myös paljon muuta, kuin vain rahallista hintaa työlleen. Joillekin on tärkeää kokea kuuluvansa työyhteisöön, mahdollisuus luoda uusia ihmissuhteita sekä kehittyä ja toteuttaa itseään. Työ voi saada myös ihmisen kokemaan itsensä arvostetuksi sekä välitetyksi. Nämä ovat asioita, joita pelkkä rahapalkka ei voi antaa. Tästä syystä organisaatio ei voi ajatella, että pelkän rahapalkan suuruus olisi syy, mikä saa työntekijät sitoutumaan työhönsä. Jotkut työntekijät taas ovat valmiita sietämään huonompiakin työoloja, jos siitä saatava rahallinen korvaus on kannattava. (Viitala 2013, 139.)

Palkitseminen vaatiikin seurantaa ja kehittämistä, jotta organisaatio löytää palkitsemisen keinoja, jotka ovat mahdollisimman monen työntekijän mieleen. Tärkeää on, että jokainen kokee saavansa työstä sellaista palkitsemista, joka motivoi heitä sitoutumaan ja työskentelemään paremmin. Tämä vaatii avointa keskustelua ja yhteydenpitoa johdon, sekä työntekijöiden välillä. Myös esimerkiksi erilaiset kyselyt ovat hyvä tapa saada työntekijöiden ajatuksia esille. (Viitala 2013, 142.)

Suunnitellessa palkitsemista on hyvä tarkastella amerikkalaisen professorin Lawlerin kehittelemää niin sanottua timanttimalia (kuva 1). Kyseisessä mallissa esiintyy organisaation strategia ja tavoitteet, toimintaprosessit, organisaatorakenne, henkilöstö sekä palkitsemisjärjestelmä. Lawlerin mukaan kyseisten asioiden tulee olla tasapainossa keskenään, jotta palkitsemisjärjestelmä olisi toimiva. On siis tärkeää muistaa, että eri tekijöitä on huomioitava ja niiden on oltava tasapainossa, jotta kokonaisuus olisi toimiva. (Kauhanen 2015, 113.)



Kuva 1. Lawlerin timanttimali (mukaillen Kauhanen 2010b, 94)

2.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on palkitsemisen kokonaisuudesta niin sanotusti tunnetumpi ja konkreettisempi palkitsemisen keino. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat erilaiset rahallisen palkitsemisen muodot ja edut, jotka ovat selkeästi mitattavissa rahassa. (Luoma ym. 2004, 39). Palkan suhteellinen merkitys ihmisille vaihtelee. Palkan merkitys ihmiselle riippuu muun muassa yksilön arvoista, taloudellisista tarpeista sekä varallisuudesta. Pienituloisille työntekijöille palkka on merkittävä kannuste, sillä palkalla voi olla suuri rooli yksilön perustarpeiden tyydyttämiseen. Suurituloisille palkalla voi olla tästä syystä pienempi merkitys, sillä perustarpeiden tyydyttämiseen on varaa. Usein palkan merkitys riippuukin sen suuruudesta. Mitä enemmän ihminen saa palkkaa, sitä vähemmän se hänelle merkitsee. (Kauhanen 2010a, 118–119.)

Tunnetuin aineellinen palkitsemisen keino on peruspalkka. Peruspalkan lisäksi on muitakin aineellisen palkitsemisen palkitsemistapoja. (Ylikorkala & Sweins 2015, 23–24.) Palkkaus jaetaan Suomessa peruspalkkaustapoihin, joka tarkoittaa pitkälti rahapalkkaa sekä täydentäviin

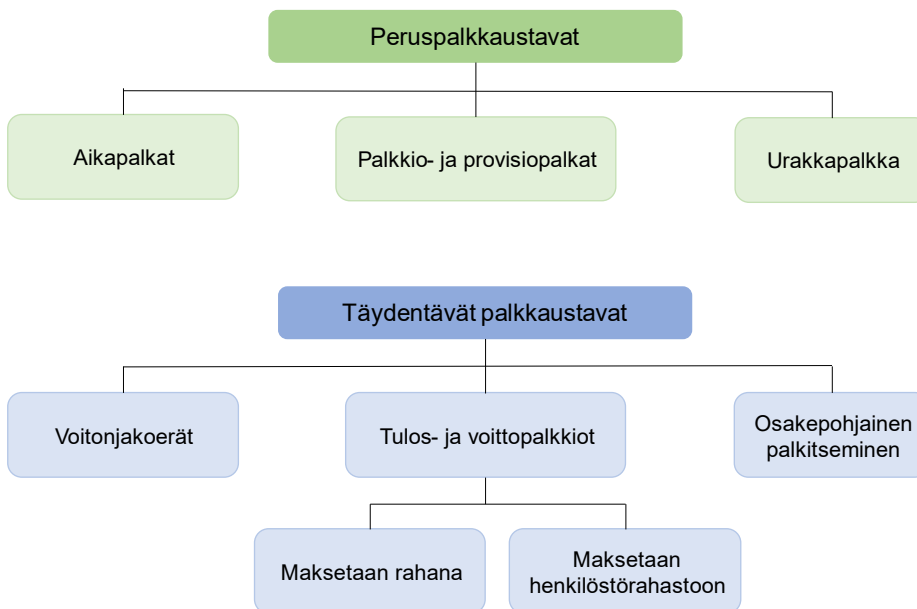
palkkaustapoihin. Täydentäviä palkkaustapoja on esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiot. (Hakonen ym. 2014, 69; kuva 2.)

Peruspalkka on työnantajan antama korvaus työntekijälle hänen antamastaan työpanoksestaan. Mitä vaativampi työ on, sitä suuremman palkan työstä lähtökohtaisesti saa. (Ylikorkala & Sweins 2015, 23–24.) Palkka voi määräytyä työhön käytetyn ajan, työn tuloksen tai muun perusteen mukaan (Kauhanen 2010a, 117). Palkka voi perustua aika-, urakka- tai palkkio- ja provisiopalkkaan. Aikapalkka on yleinen käytössä oleva palkkaustapa. Urakka- ja palkkiopalkkausta käytetään useimmiten sellaisissa töissä, joissa suorituksen määrää voidaan mitata. (Ylikorkala & Sweins 2015, 25.)

Täydentävät palkkaustavat ovat peruspalkan päälle maksettavia palkkioeriä/kannustimia. Nämä jaetaan useimmiten pitkän sekä lyhyen aikavälin kannustimiin. Lyhyen aikavälin kannustin on usein tavoite, joka on asetettu enintään vuoden mittaiselle jaksolle. Tällaisia ovat esimerkiksi tulos ja voittopalkkiot. Pitkän aikavälin kannustimessa aikaväli on pidempi. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset osakepohjaiset järjestelmät. Usein näiden tarkoituksena on sitouttaa työntekijöitä pidemmäksi aikaa. (Ylikorkala & Sweins 2015, 31.)

Tulospalkkioista voidaan käyttää erilaisia nimityksiä, kuten bonus, tavoite palkkio, kannustinpalkkiot, suorite palkkio, tuloksellisuuspalkkio ja kehittämispalkkio. Tulospalkkio on sidoksissa ennalta asetettuihin tavoitteisiin ja palkkio maksetaan, jos tavoite saavutetaan tai ylitetään. Tulospalkkio voi koskea yksilöä, tiimiä tai vaikka koko organisaatiota. (Kauhanen 2010a, 127–128.) Palkkio maksetaan usein harvemmin, noin 1–4 kertaa vuodessa (Kauhanen 2010b, 110). Tavallisimpia mittareita tulospalkkioiden muodostumiseen on esimerkiksi liikeloudellinen tulos, asiakastytyväisyys sekä tuottavuus. (Ylikorkala & Sweins 2015, 31–33.)

Voittopalkkiolla tarkoitetaan rahallista suoritusta, joka määräytyy pitkälti yrityksen liikeloudellisista tuloksista. Voittopalkkio maksetaan yleensä kerran vuodessa, joskus kahdesti vuodessa. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 23–24.) Tulos ja voittopalkkioiden käyttäminen yrityksessä on vapaaehtoista. Näiden tavoitteena on useimmiten kannustaa ja motivoida työntekijöitä parempiin suorituksiin. (Ylikorkala & Sweins 2015, 31–33.) Pyöriä (2012, 71–72) mukaan yhteiset palkinnot motivoivat ja saavat työntekijät puhaltamaan entistä enemmän yhteen hiileen sekä parantavat yhteishenkeä. Esimerkiksi palkintomatkan saavuttaminen yhteisen tavoitteen toteuduttua motivoi työntekijöitä antamaan täyden panoksensa yhteisen hyvän eteen.



Kuva 2. Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat (mukaillen Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 69)

Sopivien palkitsemiskeinojen löytäminen voi olla vaikeaa, sillä eri asiat ovat ihmisille eri tavalla tärkeitä. Monipuolisuutta palkitsemiseen voidaan saada kuitenkin erilaisten etujen myötä. Edut ovat pääsääntöisesti yrityksen itse päättämiä etuja työntekijöilleen, mutta myös laissa sekä verotuksessa esiintyviä etuja on. Edut ovat yksi osa aineellista palkitsemista, sillä se tuo saajalleen laskettavissa olevaa taloudellista arvoa. (Viitala 2021, 114–115.)

Edut voivat olla lakisääteisiä, kuten työterveyshuolto. Edut voivat olla myös luontoisetuja, eli etuja, joille verohallinto määrittelee vuosittain verotusarvon. Tällaisia etuja ovat muun muassa asuntoetu, ateriaetu, puhelinetu sekä asuntoetu. (Ylikorkala & Sweins 2015, 34–35.) Lisäksi yritys voi tarjota monia muitakin etuja työntekijöilleen. Näiden tarkoituksena on tarjota esimerkiksi terveyttä ja viihtyvyyttä tukevia palveluja. Tällaisia voivat olla esimerkiksi lakisääteistä kattavampi terveydenhuolto, mahdollisuus vapaa-ajan harrastus ja liikunta toimintaan, kulttuuri- ja liikuntasetelit, hierontapalvelut sekä työasut. Lisäksi etu voi olla esimerkiksi yrityksen lomamökkien käyttö tai alennus yrityksen tuotteista ja palveluista. (Viitala 2013, 154–155.) Tärkeää on, että yritys tuottaa ja kustantaa sellaisia palveluita työntekijöilleen, jotka tukevat yrityksen omia tavoitteita ja strategioita tuottamatta

liikaa kustannuksia. Esimerkiksi lakisääteistä kattavammalla työterveyshuollolla voidaan vähentää sairauspoissaoloja, mikä voi olla varsinainen investointi tulevaisuudessa. (Kauhanen 2010a, 204.)

2.3 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on palkitsemisen kokonaisuudesta se, jolla ei ole suoraan rahallista arvoa. Tällaiset palkitsemistavat ovat enemmän työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemisen keinoja. (Kauhanen 2010a, 135.) Aineeton palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan, urapalkkioihin sekä sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioita voivat olla esimerkiksi itsensä kehittämisen mahdollisuus, mahdollisuus edetä työssä ja joustavat työajat. Sosiaalisia palkkioita ovat esimerkiksi palautteen saaminen ja sitä myötä kiitokset ja tunnustukset, työyhteisön edustaminen sekä erilaiset statussymbolit. (Kauhanen & Viitala 2011, 211; kuva 3.)

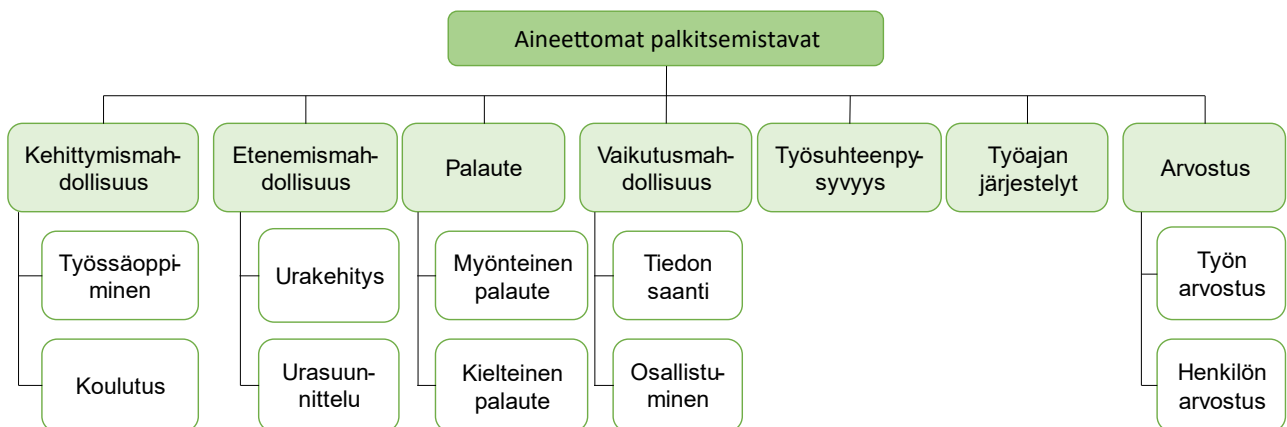
Aineeton palkitseminen on hyvin tärkeä osa työssä viihtymistä sekä siihen sitoutumista. Aineeton palkitseminen on myös työnantajalle ilmaista. Tämä vaatii vain viitseliäisyyttä sekä esihenkilöltä asian tärkeyden oivaltamista. (Ylikorkala & Sweins 2015, 35–36.) Motivaatioteorioiden mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa aina sitä suuremmaksi, mitä suurempi työntekijän palkka on. Muiden tekijöiden merkitys usein kasvaa, mitä suuremmat tulot ovat. (Kauhanen 2010a, 135.)

Organisaatio onkin paljolti vastuussa siitä millaisen kulttuurin, ja toimintatavat he työympäristöön luovat ei materiaalisin keinoin. Aineettomaan palkitsemiseen liittyy paljon tunnekokemuksia. Aineettomaan palkitsemista on esimerkiksi työstä saatu kiitos ja palaute esihenkilöiltä, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksen tekoon, luottamuksen ja arvostuksen saaminen, hyvä työyhteisö sekä onnistumisen tunteet esimerkiksi asiakkaiden palautteiden myötä. (Luoma ym. 2004, 43.) Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu myös työajanjärjestelyt, kuten mahdollisuus etätööhön sekä liukuva työaika (Ylikorkala & Swein 2015, 37).

Sosiaaliset palkkiot voivat olla erilaiset tunnustukset ja tekijät, jotka tuottavat työntekijälle mielihyvää ja motivaatiota. Sosiaalisten palkkioiden tarkoitus on saada työntekijä tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Yhteiset juhlat sekä ajanvietot voivat olla joillekin myös hyvin tärkeitä tapahtumia työn ulkopuolella, jonka myötä työntekijä kokee kuuluvansa joukkoon. Joillekin myös niin sanottu statussymbolit ovat tärkeitä työssä. Esimerkiksi hyvä huone tai vaikka oma parkkipaikka voivat olla hyvin merkityksellisiä asioita (Viitala 2013, 162–163.)

Palautteen saaminen on erittäin tärkeä osa aineetonta palkitsemista. Palaute antaa tärkeää tietoa työntekijälle tehokkuudestaan sekä toiminnastaan. Sen avulla halutaan vahvistaa jotain hyvää sekä parantaa sellaista, jota voidaan parantaa. Usein ihmiset haluavatkin kuulla positiivisen palautteen lisäksi myös sellaista, joka voi auttaa heitä kehittymään ja työskentelemään paremmin. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 71.) Luoman ja muiden (2004, 81–82) mukaan Suomalaisessa organisaatiokulttuurissa palautteen antaminen onkin usein hyvin vähäistä. Usein negatiivisista asioista mainitaan, mutta positiivinen palaute jää antamatta. On hyvin tärkeää, että esihenkilö on aidosti kiinnostunut alaisistaan ja siksi olisikin hyvä, että esihenkilö olisi aktiivisesti läsnä kysymässä työntekijöiden kuulumisia sekä antamassa palautetta heidän toiminnastaan. Lisäksi esihenkilöltä toivotaan tukea ja kannustusta.

Kauhasen (2010b, 98) mukaan urapalkkiot ja kasvupolut luovat usein työntekijöille mielenkiintoa ja motivaatiota työtään kohtaan sekä usein sitouttaa myös organisaatioon, sillä mahdollisuuksia kehitykselle on. Useilla ihmisillä on halu oppia uutta työssään sekä kehittyä myös ammatillisesti. Joillekin ihmisille työpaikkaa valittaessa onkin tärkeää, että organisaation sisällä on mahdollisuus kehittyä sekä kokeilla esimerkiksi uusia työtehtäviä. Jotkin työpaikat tarjoavat työntekijöilleen myös mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. Tällaista voivat olla erilaiset kurssit tai vaikka opiskeluiden tukeminen työn ohessa.



Kuva 3. Aineettomia palkitsemiskeinoja (mukaillen Kauhanen & Vartiainen 2005, 22)

2.4 Palkitsemisen onnistuminen ja haasteet

On luonnollista, että onnistuneesta työstä pitäisi palkita tavalla tai toisella. Organisaatioissa palkitsemisesta on kuitenkin tullut hyvinkin haasteellista, sillä kaikkia ihmisiä motivoi erilaiset asiat. (Kauhanen 2010b, 11.) Organisaation on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden moninaisuus palkitsemisessa. Tällaisia huomioitavia tekijöitä voi olla esimerkiksi työntekijöiden ikä, sukupuoli, koulustaustat sekä kulttuuri. Moninaisuuden huomioiminen on hankalaa etenkin aineettomassa palkitsemisessa, joka on pitkälti organisaation itse päättämiä palkitsemiskeinoja. (Kauhanen 2010a, 127.)

Oikeudenmukaisuudella on iso rooli palkitsemisessa. Jos työntekijä kokee palkitsemisen epäoikeudenmukaisena, on tällä usein negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi työssä viihtymiseen sekä työtyytyväisyyteen. Esimerkiksi rahapalkka ja sen erot työntekijöiden välillä ovat usein syitä, miksi palkitseminen koetaan epäoikeudenmukaisena. (Maaniemis 2015, 124–125; kuva 4.) Palkitsemisen onnistumisessa on tärkeää, että työntekijöitä otetaan mukaan päätöksen tekoon sekä mahdollisuuden kertoa mielipiteitä ja toiveita palkitsemiseen liittyen. Tämä luo työntekijälle tunteen, että hän pääsee vaikuttamaan asioihin ja tulee kuulluksi. Tämä lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta. (Maaniemis 2015, 128–129; kuva 4.)



Kuva 4. Palkitsemisen myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia (mukaillen Ylikorkala, Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman 2018, 114)

3 Sitoutuminen

Bridgerin (2015, 1–2) mukaan sitoutuminen on hyvin laaja käsite, eikä siihen ole vain yhtä selkeää määritelmää. Armstrongin (2011, 200–201) mukaan sitoutumista on, kun ihminen on motivoitunut työhönsä, on innoissaan työstään, haluaa pysyä työssään ja kehittyä sekä on valmis ponnistelemaan työtään kohtaan. Viitalan (2021, 45) mukaan sitoutuminen voi kohdistua työhön ja/tai työpaikkaan. Työntekijä, joka on sitoutunut, kokee usein kuuluvansa työyhteisöön, tuntee tekevänsä merkityksellistä työtä ja kuuluvansa osaksi organisaation menestystarinaa. Sitoutunut työntekijä kokee usein työssään muutkin asiat merkitykselliseksi, kuin vain rahan. Työntekijä on aidosti innostunut työstään sekä on valmis työskentelemään parhaansa mukaan.

3.1 Kolmen sitoutumisen malli

Meyer ja Allen ovat vuonna 1991 erotelleet sitoutumisen työntekijän ja organisaation välillä kolmeen erilaiseen sitoutumistyyppiin. Nämä ovat affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen sekä normatiivinen sitoutuminen. (Viitala 2013, 86; kuva 5.)

Affektiivisellä sitoutumisella tarkoitetaan työpaikkaan kohdistuvaa tunnesidettä. Työntekijällä on tällöin halu olla osa organisaatiota niin kauan kuin vain mahdollista. Työntekijä on myös innostunut omasta työstään. Affektiivinen sitoutuminen perustuu siihen, että työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä sekä on osana vaikuttamassa siihen, että organisaatio menestyy. (Pyöriä & Nätti 2017, 66–67.)

Jatkuvuuteen perustuvassa sitoutumisessa työntekijä arvostaa sitä, että on työpaikka, jossa olla. Työntekijä myös miettii sitä, mitä tapahtuu, jos työpaikan vaihtaa. Tällainen työntekijä arvostaa sitä, että on tuttu työ, jonka osaa sekä arki, joka sujuu totutun rytmin ja tapojen mukaisesti. Tässä sitoutumistyyppissä on tunnettua myös se, että vaikka työ ei olisi enää kiinnostava, niin työstä ei uskalleta lähteä, sillä työntekijä miettii kustannuksia sekä mahdollisia menetyksiä. Työntekijä saattaa pysyä myös työssään, sillä kokee, ettei hänellä ole mahdollisuuksia saada muunlaista työtä. Jatkuvuuteen perustuvassa sitoutumisessa työntekijä voi olla hyvinkin motivoitunut työhönsä, mutta tavanomaista myös on, että työntekijälle työpaikka on vain niin sanottu välietappi muiden joukossa tai tapa saada vain palkkaa ilman syvällisempää sitoutuneisuutta. (Pyöriä & Nätti 2017, 67–68.)

Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä haluaa noudattaa normeja ja tapoja. Tällaisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi ajattelu tapaa siitä, että työpaikka, jossa työskentelee, on ollut niin sanottu

kutsumusammatti, joten organisaatiossa tehdään mahdollisimman pitkä työura. Normatiiviseen sitoutumiseen voi hyvin liittyä myös ikä. Pian eläköityvä työntekijä ei halua vaihtaa alaa, sillä kokee järkevämmäksi työskennellä organisaatiossa eläköitymiseen saakka. (Pyöriä & Nätti 2017, 69.)

Nämä kaikki kolme eri sitoutumisen tapaa eivät ole minkäänlaisessa arvojärjestyksessä. Usein työntekijän sitoutuminen organisaatioon sisältää osia näistä kaikista, mutta joitain sitouttaa työhönsä vain jokin yksi tietty seikka. (Viitala 2013, 87.)



Kuva 5. Organisaatioon sitoutumisen kolme sitoutumistyyppiä (mukaillen Pyöriä & Nätti 2017, 66–69)

3.2 Palkitsemisen merkitys sitoutumisessa

Palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa suuresti siihen, miten organisaatio saa houkutelua oikeanlaista henkilöstöä sekä pitämään työntekijät organisaatiossa. On tärkeää muistaa, että tällaisessa tilanteessa ei ole pelkästään kyse vain rahapalkasta vaan myös aineettomat palkitsemisen keinoilla voi olla suurta merkitystä työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa. (Hakonen ym. 2014, 61–62.) Armstrongin ja Murlisin (2007, 16, 28) mukaan hyvän palkitsemisen avulla voidaan motiivoida työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon. Organisaation kokonaispalkitsemisen kehittäminen ja toteuttaminen voi olla vaikeaa, mutta tällä voi olla huomattavia hyötyjä. Organisaatio voi palkitsemisellaan viestittää ulkopuolisille arvoistaan sekä hyvällä palkitsemisjärjestelmällä vaikuttaa sekä houkutella työntekijöitä luokseen.

Hyvä peruspalkka sekä bonukset vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen. On kuitenkin muistettava, että palkitseminen on muutakin, kuin vain rahallista palkitsemista. Vaikka joitakin houkuttelee pitkienkin päivien tekeminen rahan perässä, on joillekin taas palkka sivu seikka, eikä sitä tavoitella oman hyvinvoinnin kustannuksella. (Saari & Pyöriä 2006, 50.)

Jokainen kokee palkitsemisen ja sen tärkeyden eritavoin. Joillekin on tärkeää, että työssä pääsee kehittymään ja oppimaan uusia asioita. Joillekin on tärkeää, että työtä voi tehdä esimerkiksi etänä ja sovittaa tällä tavoin omaa arkea eri tavalla, kun työpaikalle ei ole pakko mennä fyysisesti työskentelemään. Nämä ovat esimerkkejä siitä, miten palkitseminen voi vaikuttaa sitoutumiseen. Jos esimerkiksi työntekijä kokee tärkeäksi kehittymisen työssään ja hänellä ei ole sitä mahdollisuutta työpaikallaan voi se olla syynä siihen, miksi työntekijä ei sitoudu työskentelemään pitkään organisaatiossa. (Kauhanen 2010b 98–99.)

Usein yrityksillä on tapana palkita työntekijöitään hyvistä työsuorituksista. Palkitsemisen tarkoituksena onkin motivoida ja sitouttaa hyvät ja osaavat työntekijät. Yritykset voivat helposti ajatella, että työntekijää motivoi ja sitouttaa erityisesti rahapalkinnot, mutta näin asia ei kuitenkaan ole. Monille työntekijöille työtoverit, hyvä esihenkilö, työilmapiiri sekä työn mielekkyys ovat huomattavasti tärkeämpiä asioita, kuin rahallinen palkitseminen. (Ylikorkala ym. 2005, 282–283.) Hyvä perehdytys, palautteen saaminen sekä mahdollisuus osallistua työpaikalla tehtäviin päätöksiin ovat tärkeitä palkitsemisen keinoja, jotka lisäävät motivaatiota sekä sitoutumista työhön (Juuti & Vuorela 2015, 24).

3.3 Sitoutumisen ongelmia ja hyötyjä

Hyvän työntekijän poislähtö on aina suuri menetys organisaatiolle. Työntekijöiden sitoutumattomuus ja vaihtuvuus tuo paljon lisää kustannuksia organisaatiolle, joten rahallinen menetys voi olla huomattava. (Kauhanen 2010b, 98–99.) Organisaatiossa kuuluu kuitenkin olla niin sanottua tervettä vaihtuvuutta. Usein vaihtuvuuden avulla organisaatioon saadaan uusia ajatuksia ja ideoita. (Viitala 2013, 87–88.) Heikko sitoutuminen organisaatioon näkyy usein työtyytymättömyytenä, sairauspoissaoloina sekä heikkona motivaationa. Nämä ovat seikkoja, jotka ennakoivat organisaatiosta lähtemistä. (Lampikoski 2005, 27.)

Nuoret eivät usein sitoudu organisaatioihin pitkäksi aikaa. He haluavat usein kokemusta eri työpaikoista sekä hankkivat lisää osaamista, jotta työllistyvät jatkossa helpommin. Ikääntyneet ja pian eläköityvät taas pysyvät organisaatiossa, mutta motivaatiossa saattaa olla puutteita. (Lampikoski 2005, 29.)

3.4 Sitoutuminen sosiaalialalla

Sosiaalialan työntekijöistä on suuri tarve. Uusia asiakkaita on jatkuvasti, mutta työntekijöitä ei välttämättä löydy tyydyttämään tätä tarvetta (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 97). Sosiaalialan työntekijöiden vaihtuvuus tulee työnantajalle kalliiksi, eikä kyse ole pelkästään rahasta vaan koko järjestelmästä. Yksi seitsemästä sosiaalialan työntekijästä, eli noin 15 prosenttia siirtyy vuosittain uudelle työnantajalle. Tämä vaihtuvuuden määrä on kunta-alalla yksi suurimmista. Sosiaalialan työntekijän vaihtuminen tuo huomattavia kustannuksia yrityksille. Sosiaalialan työntekijän vuosiansiot ovat n. 43 000–50 000 euroa vuodessa, ja yhden työntekijän vaihtuminen voi maksaa työpaikalle jopa 75 000 euroa. (28.9.2021 Kari Matela)

Ylösen (28.9.2021 Oona Ylönen) mukaan inhimillisiä seurauksia ei voi edes mitata rahallisesti. Työntekijän vaihtumisen seurauksena työntekijän omat asiakkaansa, kuten lapset ja nuoret saavat kokonaan uuden työntekijän. Uudella työntekijällä kuluu aikaa tutustuessa asiakkaan tarpeisiin, kuten tarvittaviin yhteistyö tahoihin sekä palveluihin. Unohtamatta tärkeintä eli asiakkaaseen tutustumista sekä luottamuksen rakentamista. Monille nuorille voi olla hyvin vaikeaa luoda luottamussuhdetta uusiin työntekijöihin. Tärkeistä asioista ei haluta puhua uudelle työntekijälle, sillä ajatellaan, että seuraavakin työntekijä lähtee pois.

Niiranen ym. (2010, 42–43) mukaan jatkuva muutos on myös merkittävä syy siihen, miksi työntekijät eivät sitoudu työhönsä. Tämä syy ei välttämättä koske juuri tiettyä yritystä vaan yleisesti sosiaalialaa. Monet voivat kokea jatkuvan muutoksen myötä tulevan uuden opettelun raskaana. Tämän myötä motivaatio työtä kohtaan saattaa heikentyä sekä nostattaa työyhteisössä niin sanottua muutostavastarintaa.

Niiranen ym. (2010, 95) korostavatkin hyvän johtajuuden merkitystä työpaikalla. Hyvä johtaja on läsnä, motivoi sekä kannustaa työntekijöitään. Perehdyttäminen työhön heti alussa on myös ehdottoman tärkeää. Jos työntekijä kokee epävarmuutta työskentelystään riittämättömän perehdytyksen vuoksi voi tämä aiheuttaa haluttomuutta työhön sekä pahimmassa tapauksessa johtaa työntekijän irtisanoutumiseen. Myös hyvä työyhteisö on tärkeä. Etenkin sosiaalialalla asiakastapaukset voivat olla hankalia, joten työyhteisössä kokemusten ja omien tunteiden jakaminen on tärkeää. Hyvästä työyhteisöstä lähteminen on huomattavasti vaikeampaa kuin huonosta.

Ylönen ja Matela (28.9.2021) haluavat korostaa, että vaihtuvuuden syy ei ole sosiaalialan työntekijöissä. Syy on usein suurempi, ongelma on koko systeemissä. Työ on kuormittavaa, asiakas

määrät ovat suuria eikä aika riitä kaikkeen tarvittavaan, vaikka haluaisikin. Myös palkka on noussut esille verraten työn kuormittavuuteen. Sosiaalialan työntekijöistä on suuri kysyntä markkinoilla, joten työnantajalle on hyvin tärkeää saada osaavat ja hyvät työntekijät pysymään työpaikalla. Niiranen ym. (2010, 145–146) mukaan organisaation maine ja julkisuuskuva ovat erittäin suuressa roolissa, kun työntekijä etsii itselleen työpaikkaa. Sosiaali- ja terveysalalla huonossa julkisuuskuvasa olleet yritykset voivat menettää tästä syystä monia hyviä työntekijöitä, kun taas positiivisessa valossa olevat yritykset voivat saada hyviä työhakemuksia niin paljon, että sopivan työntekijän valitseminen voi olla jopa hankalaa.

4 Tutkimuksen toteutus

Tämä luku pitää sisällään kuvauksen empiirisen tutkimuksen toteutuksesta. Luvun alussa esitellään toimeksiantajayritys. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmiä, tutkimuksen toteutusta sekä lopuksi käydään läpi käytettyjä analysointitapoja.

4.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Toimeksiantajayritys on vuonna 2019 perustettu yksityinen sosiaalipalveluja tarjoava yritys. Yritys tarjoaa erilaisia sosiaalialan palveluja eri alueilla. Yrityksen tarjoamia palveluja ovat muun muassa perhetyö, ammatillinen tukihenkilötyö, asumispalveluiden tarjoaminen mielenterveys- ja päihdekuntoutujille sekä nuorille aikuisille. Yrityksellä on toimintaa ympäri Suomen, kuten pääkaupunkiseudulla, Lahdessa, Jyväskylässä ja Rovaniemellä.

Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä noin 70 työntekijää. Kyselyä lähettäessä marraskuussa yrityksessä työskenteli noin 50 henkilöä. Kysely lähetettiin yrityksen kuukausipalkkalaisille työntekijöille, joita oli tällöin 25. Kolmen kuukauden aikana yritykseen on tullut lähes 20 uutta työntekijää, joista osa on tuntityöntekijöitä ja osa kuukausipalkkaisia. Yritys on siis kasvanut jo paljon siitä, mitä se oli kyselyn lähetyksen aikana.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta perusteluineen

Tutkimusmenetelmää valitessa on hyvä pohtia kvantitatiivinen eli määrällisen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän väliltä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä perustuu lukumääriin ja prosentiosuuksiin ja sen takia menetelmä edellyttääkin suurempaa otosta. Kvantitatiivisia tutkimustuloksia kuvataan usein kuvion ja taulukoin. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pystytään tarkastelemaan jo olemassa olevaa tilannetta, mutta asioiden syiden selvittämiseen kyseinen menetelmä ei ole riittävä. (Vilkkä 2021, 23.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän avulla saadaan ymmärrystä tutkimuskohteesta. Tutkimusmenetelmän avulla voidaankin selvittää syitä kohteen käyttäytymiseen ja päätöksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava määrä rajataan usein maltillisesti, mutta harkinnanvaraisesti ja saatuja tuloksia analysoidaan mahdollisimman tarkasti. (Heikkilä 2014, 14–15.)

Tutkimuksen perusjoukoksi kutsutaan tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa, joista halutaan tietoa. Tutkimus voi olla kokonaistutkimus tai otantatutkimus. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan koko

perusjoukko, kun taas otantatutkimuksessa perusjoukon tietty osajoukko, eli otos tutkitaan. Kokonaistutkimus kannattaa tehdä etenkin silloin, jos perusjoukko on pieni. Esimerkiksi kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa suositellaan kokonaistutkimusta, vaikka perusjoukko on jopa 200 yksilöä. Otanta tutkimukseen päädytään, jos perusjoukko on suuri. Tällöin tutkimukseen valittu otos edustaa koko perusjoukkoa, mutta ei ole täysin luotettava. (Heikkilä 2014, 12–13, 31.)

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimuskysymysten tavoitteena oli selvittää millaiset palkitsemiskeinot tukevat työntekijöiden sitoutumista sekä ovatko työntekijät tyytyväisiä tämänhetkiseen palkitsemiseen. Toimeksiantajayrityksessä ei ole ennen tutkittu palkitsemisen merkitystä työntekijöille tai sen mahdollista vaikutusta sitoutumiseen, joten aiheen koettiin olevan tärkeä sekä ajankohtainen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia palkitsemiseen sekä sitoutumiseen liittyen. Tästä syystä määrällinen tutkimus koettiin parhaimmaksi vaihtoehdoksi, jotta vastauksia ja näkemyksiä saadaan mahdollisimman monelta. Henkilöstön työ on hyvin hektistä, joten tutkimuksen oli tarkoitus olla lyhyt, mutta mahdollisimman kattava, jotta johto saisi tietoa työntekijöiden ajatuksista palkitsemiseen ja sitoutumiseen liittyen. Toimeksiantajayrityksellä palkitsemisjärjestelmä on kohdistettu vain kuukausipalkkaisille työntekijöille, joten tämä osaltaan pienensi vastaaja määrää.

Tutkimuksessa käytettiin kokonaistutkimusta, sillä kysely lähetettiin yrityksen kuukausipalkkaisille työntekijöille, joita oli 25. Kyseinen määrä on hyvin pieni kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen, joten oli tärkeää saada mahdollisimman moni vastaamaan kyselyyn. Tutkimus toteutettiin Webropol-ohjelmalla laaditulla puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Kyselylomakkeen avulla saatiin helposti ja nopeasti henkilöstön mielipiteitä kerättyä. Kysely lähetettiin työntekijöille marraskuussa 2023. Yrityksellä oli tulossa muitakin kyselyitä ja oli tärkeää, että kyselyitä ei olisi päällekkäin. Tämä rajasi ja supisti aikataulua, jolloin vastaukseen oli rajattu aikaa kaksi viikkoa. Kyselyn lähettämällä pienelle henkilöstö määrälle on riski, sillä tutkija tiedosti, että vastausmäärä voi jäädä pieneksi. Tällöin vastauksista ei voi tehdä varmoja johtopäätöksiä. Kuitenkin viikon aikana kyselyyn oli vastannut jo kaikki työntekijät lukuun ottamatta kahta työntekijää. Tämän myötä kysely suljettiin, sillä vastaajamäärä koettiin olevan sopiva.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön työstäminen alkoi tutustumalla ja lukemalla erilaisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä kirjoja sekä artikkeleita. Tutkimuksen aiheina ovat palkitseminen sekä sitoutuminen, joten

kirjallisuus painottui näihin aihealueisiin. Kirjallisuuteen tutustuminen loi ymmärrystä ja ajatusta siitä, mitä asioita tulisi huomioida kyselylomaketta tehdessä.

Kyselylomaketta käytiin läpi yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa sekä keskusteltiin yrityksen palkitsemisjärjestelmästä, jotta kyselylomake saataisiin kohdistumaan juuri yrityksen tarpeisiin sopivaksi. Kysely toteutettiin puolistrukturoituna kyselynä. Kyselylomake tehtiin Webropol-ohjelmalla ja se sisälsi yhteensä 10 kysymystä. Kysymyksistä kuusi oli monivalintakysymyksiä, joihin jokaisen vastaajan oli pakko vastata. Lisäksi kysely sisälsi neljä avointa kysymystä. Avoimiin kysymyksiin vastaajan ei ollut pakko vastata. Kysely lähetettiin toimeksiantajayrityksen lähiesihenkilöiden testattavaksi. Testin tarkoituksena oli saada palautetta kyselyn selkeydestä ja ymmärrettävyydestä, jotta kyselyä voitiin muokata sopivammaksi ennen sen lähettämistä. Tämän myötä kyselystä muokattiin muutamia kysymyksen asetteluja, jotta kysymykset ovat helpommin ymmärrettäviä.

Kyselylomakkeen lisäksi työntekijöille lähetettiin saatekirje. Saatekirjeessä kerrottiin muun muassa mikä kyselyn tarkoitus ja tavoite on. Tavoitteena oli saada esille työntekijöiden ajatuksia palkitsemiseen liittyen, jonka myötä yritys voi hyödyntää saatuja tuloksia kehittääkseen palkitsemisjärjestelmäänsä. Lisäksi saatekirjeessä oli ohjeet vastaamiseen sekä vastaamisen aikataulusta. Kyselyn saatekirjeessä painotettiin kyselyn anonyymiyttä sekä sitä että vastauksista ei voida tunnistaa henkilöä. Sillä perusjoukko oli hyvin pieni, oli pohdittava mitä taustamuuttujia kyselyssä voidaan kysyä, jotta anonyymiyys varmasti säilyisi. Toimeksiantajayrityksen kanssa tulimme lopulta lopputulokseen, ettei kyselyssä ole lainkaan taustamuuttujia kysymyksiä. Toimeksiantajayritys koki, ettei työntekijöiden taustatiedoilla ole merkitystä kyselyssä, sillä yritykselle oli tärkeintä saada yleisesti ajatuksia ja mielipiteitä palkitsemiseen liittyen.

4.4 Käytetyt analysointitavat

Tutkimustulosten analysoinnissa käytettiin lähtökohtaisesti Excel 10 -ohjelmaa. Perusjoukko oli pieni, joten kyselyn vastauksien analysointi koettiin selkeimmäksi Excel-ohjelmaa käyttäen. Excelin avulla frekvenssitaulukon tulokset saatiin selkeiksi sekä havainnollistavammaksi muuttamalla tulokset kuvioiksi. Kyselyssä käytettiin lähtökohtaisesti Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on usein kyselylomakkeiden mielipide väittämissä käytetty asteikko. Asteikko on useimmiten neljä tai viisi portainen, jossa toisena ääripäänä on useimmiten täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä. Vastaaja valitsee asteikolta itselleen sopivimman vaihtoehdon. (Vilka 2021, 51.)

Kysymyksissä, joissa vastaajan tuli arvioida väittämiä oli vaihtoehtoina seuraavat; Täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä sekä täysin samaa mieltä. Kysymyksissä, joissa vastaaja tuli arvioida eri palkitsemisen keinoja sekä niiden tärkeyttä, oli vaihtoehdot seuraavat; Ei lainkaan tärkeä, Melko merkityksetön, neutraali, melko tärkeä sekä erittäin tärkeä.

Lisäksi kyselyssä oli neljä avointa kysymystä. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin muun muassa millaisia muutoksia työntekijä toivoisi palkitsemiseen tai mikä parantaisi sitoutuneisuutta yritykseen. Avoimiin kysymyksiin vastaajan ei ollut pakollista vastata. Avointen kysymysten tarkoitus oli antaa vastaajalle mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja ajatuksensa aiheisiin vielä omin sanoin (liite 2).

5 Tulokset

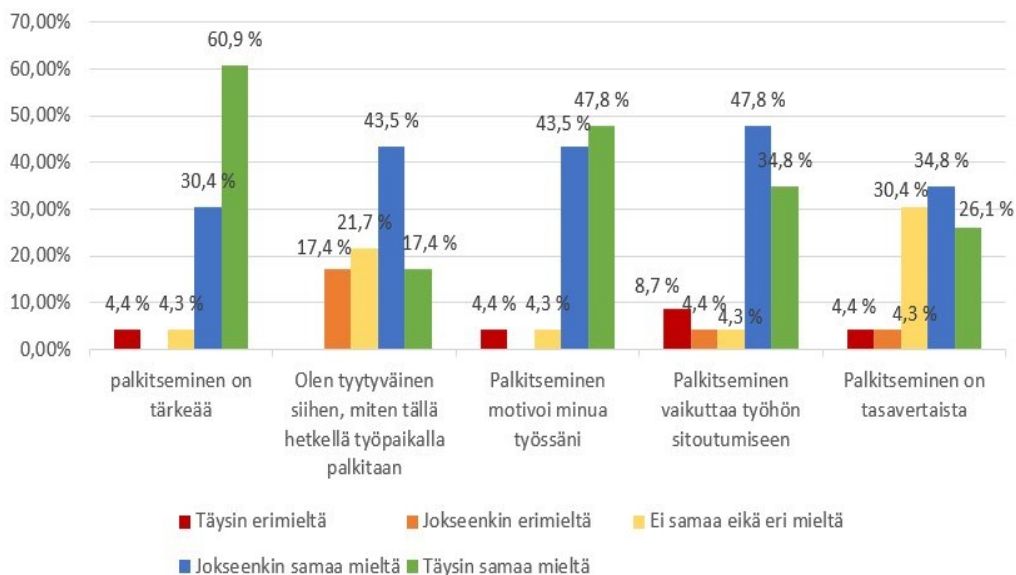
Tässä luvussa käydään läpi tutkimustuloksia. Jotta tulosten tulkinta on selkeämpää, on luku jaettu kahteen alalukuun. Ensimmäinen alaluku käsittelee palkitsemista, kuten tyytyväisyyttä tähänhetkeen palkitsemisjärjestelmään ja palkitsemiskeinoin sekä mitä ajatuksia palkitsemisestä on herännyt. Toinen alaluku käsittelee sitoutumista, kuten mitkä palkitsemiskeinot vaikuttavat sitoutumiseen positiivisesti ja mitkä tekijät mahdollisesti parantaisivat sitoutumista.

Kysely lähetettiin 25 kuukausipalkkaiselle työntekijälle ja heistä kyselyyn vastasi 23 henkilöä. Vastausprosentiksi saatiin 92 prosenttia. Kyselyssä ei kysytty taustamuuttujia. Kysely lähetettiin vain yrityksen kuukausipalkkaisille työntekijöille, joka rajasi jo osaltaan vastaajien määrää. Yhdessä toimeksiantaja yrityksen kanssa päädyimme ratkaisuun, ettei työntekijöiden ikää, työssäoloaikaa tai muuta tarkentavaa taustatietoa tarvitse tietää. Kyselyn tarkoituksena oli saada yleinen käsitys ja niin sanottu ajantasainen koonti työntekijöiden ajatuksista palkitsemista ja sitoutumista kohtaan ja tässä vaiheessa yritys ei kokenut tarpeelliseksi rajata tietoja enempää.

5.1 Työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemiseen

Työntekijöiltä kysyttiin heidän ajatuksiaan palkitsemista kohtaan (kuva 6). Ensimmäinen väittämä oli "Palkitseminen on tärkeää". Vastaajista yli puolet, 60,9 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 30,4 % eli seitsemän vastaajaa olivat jokseenkin samaa mieltä. Yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi vastaaja oli täysin erimieltä. Seuraava väittämä oli "Olen tyytyväinen siihen, miten tällä hetkellä työpaikalla palkitaan." Kyseinen väittämä jakoi mielipiteitä. Vastaajista kymmenen, eli 43,5 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 17,4 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 21,7 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 17,4 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä.

Kolmas väittämä oli "Palkitseminen motivoi minua työssäni". 47,8 % eli 11 vastaajista oli täysin samaa mieltä ja kymmenen eli 43,5 % jokseenkin samaa mieltä. Yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja yksi vastaajista oli täysin erimieltä. Neljäs väittämä oli "Palkitseminen vaikuttaa työhön sitoutumiseen". 47,8 % vastaajista olivat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. 34,8 % vastaajista oli täysin samaa mieltä. Yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä, yksi oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi vastaajista oli täysin eri mieltä. Viides väittämä oli "Palkitseminen on tasaverstaista" 26,1 % eli kuusi vastaajaa oli täysin samaa mieltä. 34,8 % eli kahdeksan oli jokseenkin samaa mieltä. 30,4 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. 4,3 % jokseenkin eri mieltä ja 4,4 % täysin eri mieltä.

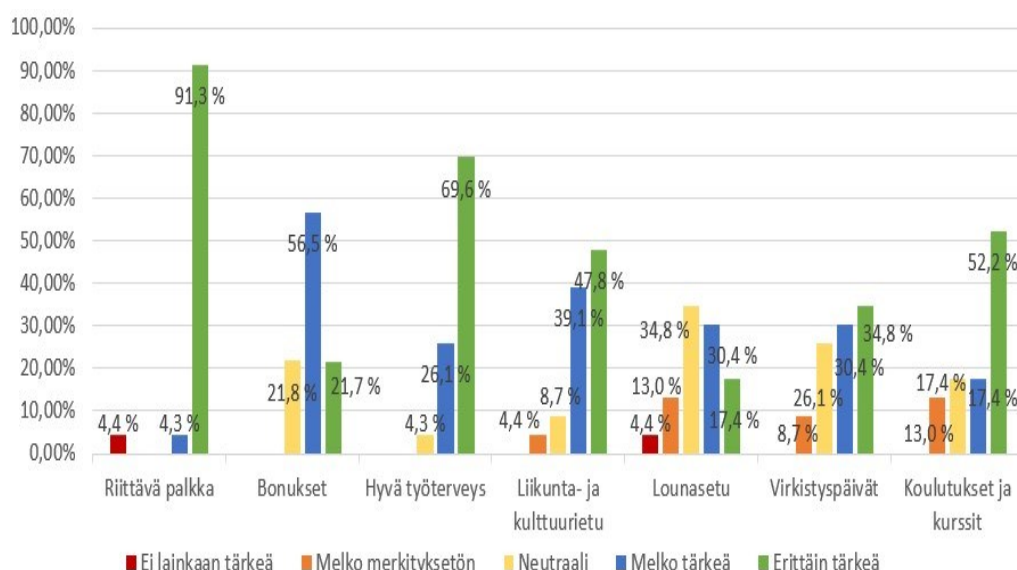


Kuva 6. Vastaajien ajatuksia palkitsemista kohtaan

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan aineellisen palkitsemisen keinojen sekä työsuhte-etujen tärkeyttä (kuva 7). 91,3 %, eli 21 vastaajista oli sitä mieltä, että riittävä palkka on erittäin tärkeää. Yksi vastaaja koki riittävän palkan melko tärkeänä ja yksi vastaajista ei kokenut riittävää palkkaa lainkaan tärkeänä. 21,7 % pitivät bonuksia erittäin tärkeänä palkitsemisen keinona ja 56,5 % kokee sen melko tärkeänä. 21,8 % eivät pitäneet sitä kovinkaan tärkeänä, mutta ei myöskään merkityksettömänä.

Hyvää työterveyttä piti tärkeänä 69,6 % eli 16 vastanneista. 26,1 % koki hyvän työterveyden melko tärkeänä. Liikunta- ja kulttuurietuja pitivät 47,8 % vastanneista erittäin tärkeinä. 39,1 % pitivät etua melko tärkeänä. 4,4 % koki edun melko merkityksettömänä. Eduista lounasetu jakoi eniten mielipiteitä. 34,8 %, eli kahdeksan vastaajaa eivät kokeneet etua tärkeäksi, mutta eivät kuitenkaan merkityksettömäksi. 30,4 % pitivät etua melko tärkeänä ja 17,4 % erittäin tärkeänä. 13 % eli kolmen vastaajan mielestä etu on melko merkityksetön ja yhden vastaajan mielestä etu ei ole lainkaan tärkeä.

Virkistyspäivät ovat 34,8 %, eli kahdeksan vastaajan mielestä erittäin tärkeä. 30,4 % pitivät virkistyspäiviä melko tärkeinä. 8,7 % mielestä virkistyspäivät ovat melko merkityksettömiä. Yli puolet vastaajista, 52,5 % pitivät koulutuksia ja kursseja erittäin tärkeinä ja 17,4 % melko tärkeinä. 13 % mielestä koulutukset ja kurssit ovat melko merkityksettömiä.



Kuva 7. Vastaajien ajatuksia eri aineellisten palkitsemiskeinojen sekä työsuhte-etujen tärkeydestä

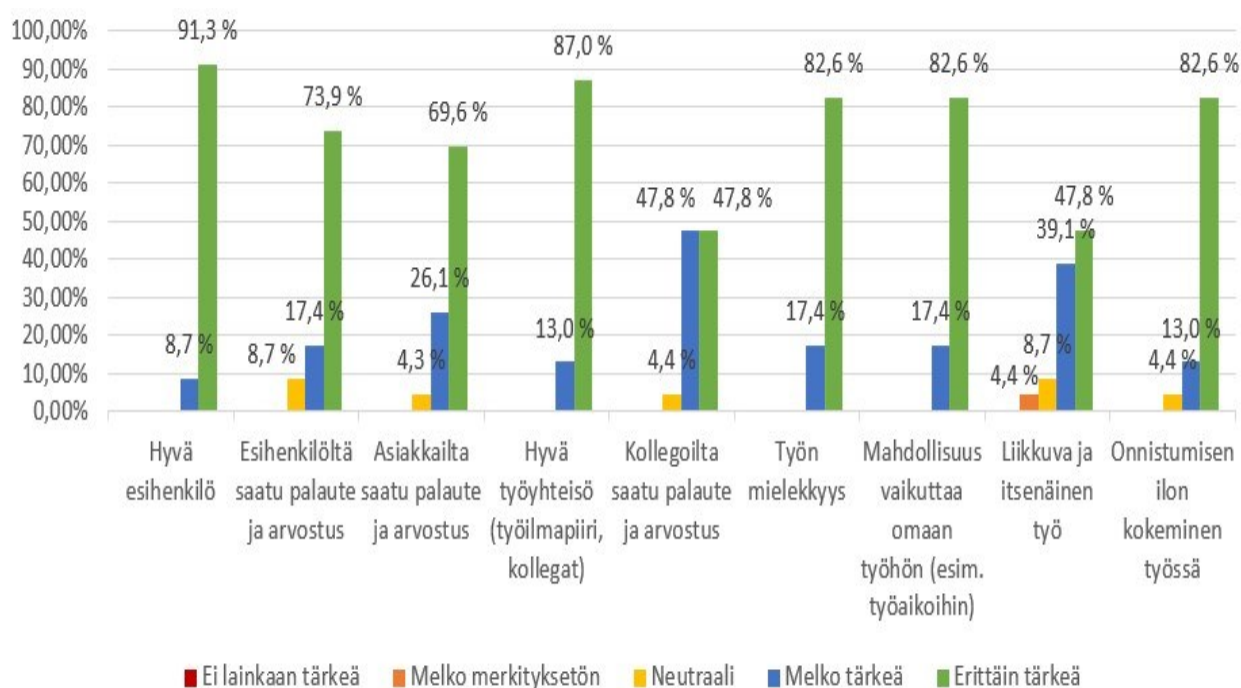
Kyselyn kolmas kysymys oli avoin kysymys, jossa kysyttiin, toivoisiko vastaaja jotain muutoksia työsuhte-etuihin. Kysymykseen vastasi kahdeksan henkilöä. Esille nousi liikunta- ja kulttuuriedun määrä. Yksi vastaajista toivoi summan olevan isompi, kun taas toisen vastaajan mielestä edun suuruus on riittävä. Myös palkkauksessa toivottiin huomioitavan enemmän käytyjä lisäkoulutuksia ja kursseja ja niiden myötä kertyneitä kokemuksia, eikä vain katsottaisi palkkataulukkoa.

Muutama työntekijä nosti esille bonuskertymän, ja toiveen saada niistä selkeämmät toimintatavat, jotta seuranta bonuksien kertymisestä olisi helpompaa. Lounasetua toivottiin paremmaksi sekä muutama vastaaja toivoisi lisää koulutuksia, jotka veisivät työssä eteenpäin. Erään vastaajan toimesta nousi esille museokortti etu. Työ on asiakastyötä, joten museokorttia voisi hyödyntää asiakkaiden kanssa. Kysymykseen vastasi myös uusi vasta aloittanut työntekijä. Vastaajalla ei ole vielä selkeää näkemystä muutostarpeista, mutta koki edellisiin työpaikkoihin verrattuna edut selkeämmiksi ja työntekijä lähtöisemmiksi. Yhden vastaajan mielestä edut ovat toimivat ja riittävät tällä hetkellä.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan aineettoman palkitsemisen keinoja (kuva 8). Tuloksesta erottui selvästi mitkä tekijät vastaajat kokevat tärkeiksi. 91,3 %, eli 21 vastaajista kokivat hyvän esihenkilön erittäin tärkeäksi. 8,7 % melko tärkeäksi. Esihenkilöltä saatu palaute ja arvostus on erittäin tärkeää 73,9 %, eli 17 vastaajalle. 17,4 % pitävät sitä melko tärkeänä ja 8,7 % neutraalina. Asiakkailta saatu palaute ja arvostus on tärkeää 69,6 % eli 16 vastaajalle. 26,1 % pitävät sitä

melko tärkeänä. 87 % eli 20 vastaajalle hyvä työyhteisö on erittäin tärkeää ja 13 % melko tärkeää. Kollegoilta saatu palaute ja arvostus ovat tärkeitä. 47,8 % eli 11 vastaajaa oli sitä mieltä, että kollegoilta saatu palaute ja arvostus on erittäin tärkeää ja saman määrän mielestä se on melko tärkeää.

82,6 % eli 19 vastaajan mielestä työn mielekkyys sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ovat erittäin tärkeitä ja 18,6 % mielestä melko tärkeitä. Liikkuva ja itsenäinen työ on erittäin tärkeää 47,8 % eli 11 vastaajista. 39,1 % se on melko tärkeää. 4,4 %, eli yksi vastaajista kokee liikkuvan ja itsenäisen työn melko merkityksettömänä. 82,6 % eli 19 vastaajista piti onnistumisen ilon kokemisen työssään erittäin tärkeänä ja 13 % se on melko tärkeää.



Kuva 8. Vastaajien ajatuksia eri aineettomien palkitsemiskeinojen tärkeydestä

Kyselyn viides kysymys oli avoin kysymys, jossa kysyttiin, toivoisiko vastaaja jotain uutta palkitsemiseen liittyen tai muuttaisiko jotain. Avoimeen kysymykseen vastasi kahdeksan henkilöä. Muutama vastaaja ei kokenut palkitsemisen vaativan minkäänlaisia uudistuksia tai muutoksia. Yksi vastaajista toivoisi bonusjärjestelmiin selkeämpää ohjeistusta. Työntekijän ja esihenkilön välisiin kuukausikeskusteluihin toivottiin pidettäväksi harvemmin. Vastaajan mukaan kerran kuussa tapahtuvat kahdenkeskiset keskustelut vievät työaika, eivätkä anna niin paljon mitä tiimipalaverit antavat.

Esille nousi myös lisäkoulutusten huomioiminen palkitsemisessa sekä pitkästä työurasta palkitseminen. Myös ruokaan liittyviä palkitsemisehdotuksia nousi esille, kuten yhteisiä illanistujaisia ruoan ja juhlien merkeissä sekä yhteisiä aamupala hetkiä. myös erilaisia tiimiin kohdistuvia ajatuksia nousi esille, kuten yhteistä palkitsemista koko tiimille (lounas/aktiviteetti) hyvästä yhteisestä suoriutumisesta.

Myös kyselyn kuudes kysymys oli avoin. Kysymyksessä vastaajien pyydettiin kertovan, onko yritys palkinnut tai muistanut vastaajaa hänen työsuhteensa aikana, ja jos on, niin millä tavoin. Kysymykseen vastasi 12 henkilöä. Kolme vastaajista sanoi, ettei työpaikka ole palkinnut tai muistanut heitä millään tavoin. Eräs vastaajista on saanut esihenkilöltään arvostusta ja huomion osoituksia, jotka osaltaan ovat kannustaneet hyvänlaatuisen työskentelyn jatkamiseen. Neljä vastaajista mainitsi saaneensa palkan lisäksi bonuksia, joita kertyy aina tuntitavoitteiden ylittävästä ajasta.

Eräs vastaaja kertoo aloittaneensa työt vasta, mutta kokee saaneensa vahvaa perehdytystä ja arvostusta kokemustaan kohtaan, joka osaltaan on tuonut jo aineetonta palkkiota. Myös vastuun saaminen sekä kunnioituksen saaminen esihenkilöltä on palkinnut. Muutama vastaaja mainitsee esihenkilön tarjonnan lounaan. Vastauksissa nousivat esille myös yhteiset tapahtumat, joita on järjestetty, kuten työhyvinvointipäivät ja pikkujoulut. Muutama vastaaja kertoi myös esihenkilöltä saaduista joulumuistamisista.

5.2 Sitoutuminen

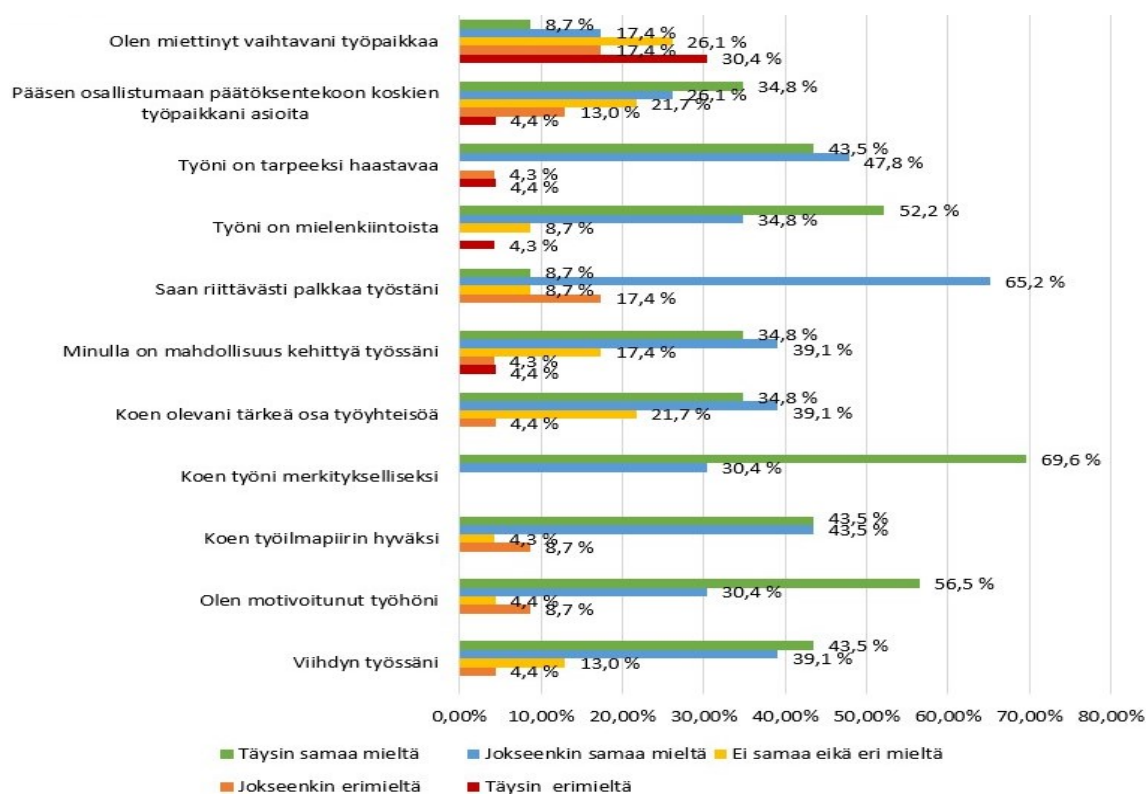
Toisena aiheena kyselyssä oli sitoutuminen. Kysymysten avulla pyrittiin saamaan selville muun muassa mitkä tekijät mahdollisesti vaikuttavat vastaajan sitoutumiseen tai kuinka tärkeitä sitoutumisen kannalta erilaiset palkitsemisen keinot ovat. Kyselyssä kysyttiin myös ajatuksia siitä, että mitkä tekijät mahdollisesti parantaisivat sitoutuneisuutta yritykseen.

Kyselyn seitsemännessä kysymyksessä vastaajilta haluttiin selvittää erilaisia väittämiä sitoutumiseen liittyen (kuva 9). Ensimmäinen väittämä oli ”Olen miettinyt vaihtavani työpaikkaa”. Tämä väittämä jakoi selvästi eniten ääniä eri vaihtoehdoille. 8,7 % eli kaksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. 17,4 % eli neljä vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä. 26,1 % eli kuusi vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä. 17,4 % eli neljä vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä ja 30,4 % eli seitsemän vastaajaa oli täysin erimieltä väittämän kanssa. Seuraava väite oli ”Pääsen osallistumaan päätöksentekoon koskien työpaikkani asioita. 34,8 %, eli kahdeksan vastaajaa oli väittämän

kanssa täysin samaa mieltä ja 26,1 % oli jokseenkin samaa mieltä. 13 % vastaajista koki olevansa jokseenkin erimieltä ja 4,4 % täysin erimieltä.

Kolmas väittämä oli ”Työni on tarpeeksi haastavaa”. 43,5 % eli 10 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 47,8 % eli 11 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä. Yhteensä kaksi vastaajaa eivät koe työtä haastavana, toinen vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja toinen täysin eri mieltä. Neljäs väittämä oli ”Työni on mielenkiintoista” Vastaajista yli puolet, 52,2 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 34,8 % jokseenkin samaa mieltä. Yhden vastaajan mielestä työ ei ole mielenkiintoista ja 8,7 % ei ole samaa eikä eri mieltä. Seuraava väittämä oli ”Saan riittävästi palkkaa työstäni”. Tässä 65,2 % eli 15 vastaajaa oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 8,7 % täysin samaa mieltä. 17,4 % oli väittämästä jokseenkin eri mieltä. Kuudes väittämä oli ” Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni”. 34,8 % eli kahdeksan vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 39,1 % eli yhdeksän vastaajista jokseenkin samaa mieltä. Yhden vastaajan mielestä kehittymismahdollisuutta työssä ei ole.

Seitsemäs väittämä oli ” Koen olevani tärkeä osa työyhteisöä” Myös tässä kahdeksan vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja yhdeksän vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä. Kahdeksas väittämä oli ”Koen työni merkitykselliseksi”. 69,6 %, eli 16 vastaajista ovat täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 30,4 % eli seitsemän vastaajaa ovat jokseenkin samaa mieltä. Yhdeksäs väittämä oli ”Koen työilmapiirin hyväksi”. 43,5 % eli 10 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 10 vastaa jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. 8,7 % eli kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Kymmenes väittämä oli ” Olen motivoitunut työhöni”. 56,5 % eli 13 vastaajaa oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. 30,4 % olivat jokseenkin samaa mieltä. Kaksi vastaajaa oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Viimeinen väittämä oli ”Viihdyn työssäni”. 43,5 % eli 10 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja 39,1 % olivat melko samaa mieltä väittämän kanssa. 4,4 % eli yksi vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä.

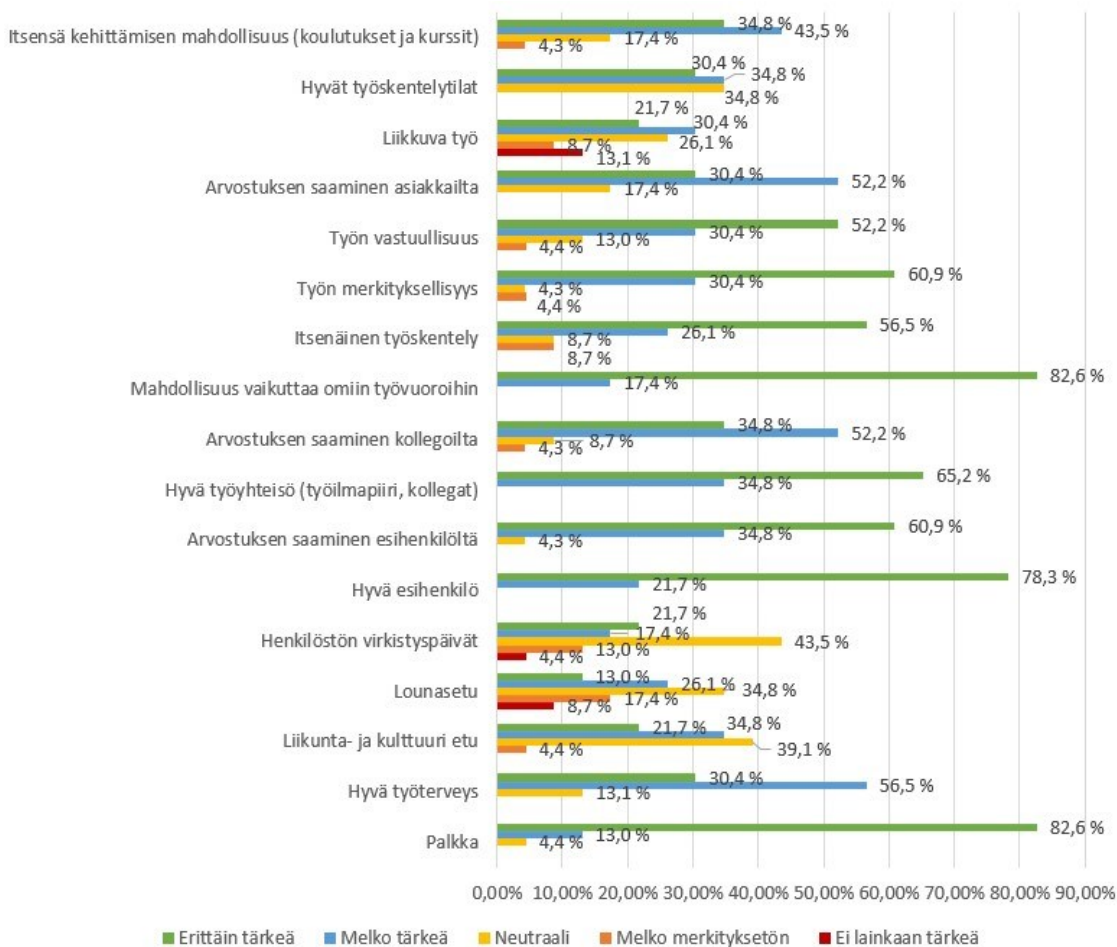


Kuva 9. Vastaajien ajatuksia sitoutumiseen liittyen

Seuraavassa kysymyksessä vastaajat pohtivat kuinka tärkeinä he pitävät seuraavia tekijöitä sitoutumisen kannalta yritykseen (kuva 10). Itsensä kehittämisen mahdollisuutta 34,8 % eli kahdeksan vastaajaa piti erittäin tärkeinä ja kymmenen vastaajaa melko tärkeänä. Hyvät työskentely tilat ovat 30,4 % vastaajista erittäin tärkeitä ja 34,8 % melko tärkeitä. Liikkuvan työn kokivat erittäin tärkeiksi 21,7 % ja melko tärkeiksi 30,4 %. 13,1 % eli kolme vastaajaa ei pidä liikkuvaa työtä lainkaan tärkeänä. Yli puolet vastanneista, 52,2 % kokivat arvostuksen saamisen melko tärkeänä sekä 30,4 % erittäin tärkeänä. 52,2 % eli 12 vastaajista koki työn vastuullisuuden heille erittäin tärkeäksi sitoutumisen kannalta. 60,9 % vastaajista työn merkityksellisyys on erittäin tärkeä syy sitoutumiselle. Itsenäinen työskentely on erittäin tärkeää 56,5 % vastaajista sekä 26,1 % se on melko tärkeää. 8,7 % vastaajista se on melko merkityksetöntä sitoutumisen kannalta.

Mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin on selkeästi tärkeä tekijä sitoutumisen kannalta. 82,6 % eli 19 vastaajan mielestä se on erittäin tärkeää ja 17,4 % eli neljän mielestä melko tärkeää. Arvostuksen saaminen kollegoilta koettiin 52,2 % osalta melko merkitykselliseksi tekijäksi. Hyvä työyhteisö koetaan myös tärkeäksi sitoutumisen kannalta yritykseen. 65,2 % kokevat sen erittäin tärkeäksi ja 34,8 % melko tärkeäksi. Esihenkilöltä saatavaa arvostusta pidetään myös tärkeänä. 60,9 %

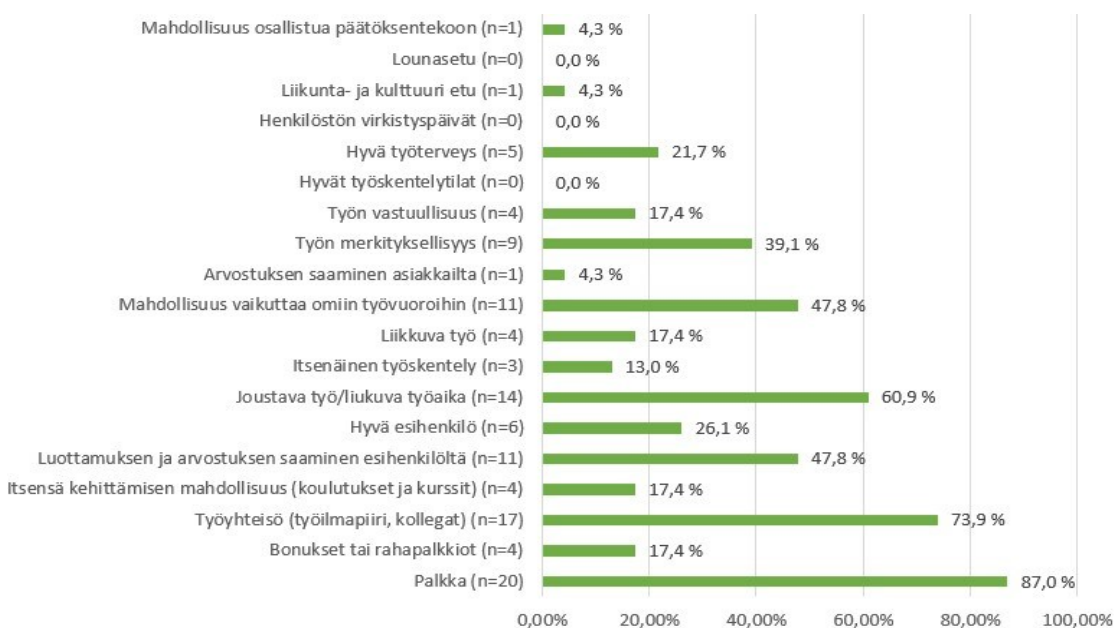
mielestä tämä on erittäin tärkeää ja 34,8 % mielestä melko tärkeää. Myös hyvä esihenkilö vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. 78,3 % eli 18 vastaajista kokee sen erittäin tärkeäksi ja 21,7 % melko tärkeäksi. Henkilöstön virkistyspäivät, lounas etu sekä liikunta- ja kulttuuri etu jakoivat mielpiteitä. 43,5 % vastaajista eivät koe henkilöstön virkistyspäivää tärkeänä, muttei myöskään merkityksettömänä. 34,8 % vastaajista kokevat lounasedun sitoutumisen kannalta myös neutraaliksi. 26,1 % vastaajista kokevat lounasedun kuitenkin melko tärkeäksi ja 8,7 % eivät lainkaan tärkeäksi. Liikunta- ja kulttuuri etu oli sitoutumisen kannalta 39,1 % neutraali. 27,1 % kokevat sen erittäin tärkeäksi ja 34,8 % melko tärkeäksi. Hyvä työterveys on sitoutumisen kannalta melko tärkeää 56,5 % vastaajista ja erittäin tärkeää 30,4 % vastaajista. Palkka koetaan tärkeänä vaikuttavana tekijänä sitoutumiselle 82,6 % eli 19 vastaajaa kokee palkan erittäin tärkeänä tekijänä ja 13 % melko tärkeänä.



Kuva 10. Vastaajien ajatuksia eri tekijöiden tärkeydestä sitoutumisen kannalta yritykseen

Kyselyn yhdeksäs kysymys oli avoin kysymys, johon vastasi kahdeksan. Vastaajilta kysyttiin mikä parantaisi heidän sitoutuneisuuttaan yritykseen. Esille nousi muutamissa vastauksissa kurssien ja lisäkoulutusten tarjoaminen sekä toimivat työtilat. Työn vapautteen liittyen nousi myös vastauksia. Eräs vastaaja toivoi työn ”vapauden” säilyvän, niin että työtä voi suunnitella oman aikataulun mukaan jatkossakin. Myös palkan seuranta säännöllisesti koettiin tärkeäksi tekijäksi, esimerkiksi lisäkoulutuksien käymisen toivottiin näkyvän palkkapussissa. Esille nousi myös eräältä vastaajalta, miten johdonmukaisuus toiminnassa on erittäin tärkeä tekijä. Tärkeänä tekijänä parantamaan sitoutumista nousi myös se, että työntekijöistä pidetään huolta, niin henkisesti kuin fyysisesti. Tärkeänä pidetään työntekijän kohtaamista arvokkaana osana työyhteisöä, eikä vain yhtenä tuottavana ”rivi-duunarina”. Myös parempi työterveys nousi vastauksista esille.

Viimeisessä, eli kymmenennessä kysymyksessä vastaajien tuli valita vaihtoehdoista itselleen viisi tärkeintä asiaa työssään (kuva 11). 87 % eli 20 vastaajaa koki palkan yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi työssään. Seuraavaksi eniten vastauksia sai työyhteisö, jonka valitsi 73,9 % eli 17 vastaajaa. Kolmanneksi eniten vastauksia sai joustava työ/ liukuva työaika. Tämän vaihtoehdon valitsi 60,9 % eli 14 vastaajaa. Luottamuksen ja arvostuksen saamisen esihenkilöltä sekä mahdollisuuden vaikuttaa omiin työvuoroihin valitsivat molemmissa 47,8 % eli 11 vastaajaa. Työn merkityksellisyyden valitsi 39 % eli yhdeksän vastaajaa. Lounasetu, henkilöstön virkistyspäivä sekä hyvät työskentelytilat eivät saaneet lainkaan vastauksia.



Kuva 11. Vastaajat valitsivat viisi itselleen tärkeintä asiaa työssään

6 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään johtopäätöksiä saatujen tulosten pohjalta sekä annetaan kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvun lopussa pohditaan vielä omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

6.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Opinnäytetyön pääkysymyksenä oli selvittää millaiset palkitsemiskeinot tukevat työntekijöiden sitoutumista sosiaalialalla. Opinnäytetyön tutkimuksen alakysymyksiä analysoimalla pyrittiin saamaan vastaus itse pääkysymykseen. Tutkimuksen alakysymykset olivat:

1. Mitkä palkitsemiskeinot työntekijät kokevat tällä hetkellä tärkeiksi?
2. Kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat tämänhetkisiin palkitsemiskeinoihin?
3. Miten palkitsemista tulisi kehittää työntekijöiden sitoutumisen lisäämiseksi?

Ensimmäisenä alakysymyksenä oli ”Mitkä palkitsemiskeinot työntekijät kokevat tällä hetkellä tärkeiksi?” Tähän kysymykseen vastasi kyselyn kysymykset kaksi, neljä ja kymmenen. Näissä kysymyksissä työntekijöiden tuli arvioida aineellisia ja aineettomia palkitsemiskeinoja sekä työsuhteita. Lisäksi työntekijöiden tuli valita itselleen viisi tärkeintä asiaa työssään. Kysymyksen numero kaksi tulosten perusteella voitiin todeta, että aineellisista palkitsemiskeinoista palkkaa pidettiin selkeästi tärkeimpänä palkitsemiskeinona. Suuri osa työntekijöistä piti myös hyvää työterveyttä sekä koulutuksia ja kursseja tärkeinä. Lounasetua pidettiin keskiarvoltaan vähiten tärkeimpänä kysymyksen vaihtoehtoista. Kysymyksessä liittyen aineettomiin palkitsemiskeinoihin nousi kirkkaasti esille työntekijöiden mielipide siitä, miten tärkeää hyvä esihenkilö on. Myös hyvää työyhteisöä pidettiin erittäin tärkeänä.

Nurmen ja Salmela-Ahon (2005, 144) mukaan erityisesti esihenkilön sekä kollegoiden tuki ovatkin monille korvaamattomia palkitsemisvälineitä työelämässä. Tutkimuksen perusteella nousi esille se, että aineettomia palkitsemiskeinoja pidettiin keskiarvoltaan tärkeämpinä, kuin aineellisia palkitsemiskeinoja. Aineelliset palkitsemiskeinot ja työsuhte-edut jakoivat työntekijöiden välillä selkeästi enemmän ajatuksia ja hajontaa siinä, mitä pidetään erittäin tärkeänä ja mitä ei. Moision ja Salmäen (2005, 195) mukaan monet pitävät palkkaa hyvin tärkeänä asiana, mutta muut aineelliset palkitsemiskeinot jäävät usein taka-alalle.

Viimeisessä kysymyksessä työntekijöille annettiin mahdollisuus valita itselleen viisi tärkeintä asiaa työssään. Palkka nousi tärkeimmäksi asiaksi, mutta loput eniten vastauksia saaneet tekijät olivat aineettomia. Tärkeimmiksi asioiksi koettiin myös työyhteisö (työilmapiiri ja kollegat), joustava työ/liukuva työaika, mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin sekä luottamuksen ja arvostuksen saaminen esihenkilöltä. Hyvät työskentelytilat, henkilöstön virkistyspäivät sekä lounasetu eivät saaneet lainkaan vastauksia.

Tässä viimeisessä kysymyksessä kiteytyi hyvin tulokset, mitä edellä mainituissa kysymyksissä havaittiin. Palkkaa pidetään selkeästi tärkeänä sekä hyvää esihenkilöä. Kyseisen työn luonne on hyvin itseohjautuvaa ja vapaata verrattuna moniin muihin työpaikkoihin. Työntekijät työskentelevät itsenäisesti, suunnittelevat itse työaikansa ja työpäivänsä, joten osittain olikin odotettavaa, että vaihtoehdot ”joustava työ/liukuva työaika sekä mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin” nousisivat esiin. Lounasetu oli jo aiemmin arvioitu melko merkityksettömäksi, eikä näissäkään vaihtoehdoissa saanut vastauksia. Ajatuksia herätti myös, että hyvää työyhteisöä pidetään tärkeänä, mutta virkistyspäiviä ei. Työ on itsenäistä, joten voisi kuvitella, että virkistyspäivät nimenomaisesti tukisivat työyhteisön pysymistä hyvänä.

Toisena alakysymyksenä oli ”Kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat tämänhetkisiin palkitsemiskeinoihin?” Tähän vastasivat kyselyn kysymykset yksi, kolme, viisi ja kuusi. Näissä kysymyksissä työntekijöiden tuli arvioida ajatuksiaan palkitsemisesta sekä avoimien kysymysten kautta kertoa toiveita, ajatuksia ja muutosehdotuksia liittyen työsuhte-etuihin sekä palkitsemiseen. Lisäksi työntekijät pääsivät kertomaan, onko työnantaja palkinnut tai muistanut heitä työsuhteen aikana jotenkin. Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä työntekijöiden tuli arvioida palkitsemiseen liittyviä väittämiä. Esiin nousi selkeästi työntekijöiden ajatus siitä, että palkitseminen todella on tärkeää. Monien vastanneiden mielestä palkitseminen myös motivoi heitä työssään. Yhdessä väittämistä työntekijän tuli arvioida onko hän tyytyväinen tämänhetkisiin palkitsemiskeinoihin ja muutama vastanneista oli asiasta jokseenkin erimieltä.

Kyselyssä oli myös avoimia kysymyksiä, joten toivottavasti niihin ovat vastanneet etenkin ne työntekijät, jotka eivät ole niin tyytyväisiä esimerkiksi palkitsemiskeinoihin. Tällaiset avoimet anonyymit vastaukset antavat yrityksellekin paljon tietoa työntekijöiden ajatuksista ja siksi niitä on tärkeää saada. Kyselyssä numerot kolme ja viisi olivat avoimia kysymyksiä, jotka antoivat työntekijöille vapaat kädet vastata ajatuksistaan työsuhte-etuihin sekä palkitsemiseen liittyen, kuten mitä näissä

muuttaisi. Työsuhde-eduissa nousi muutamien vastausten mukaan toive bonusjärjestelmän selkeyttämisestä. Aihe on ollut keskustelussa yrityksen johtoryhmässä ja bonusjärjestelmään ollaan tekemässä muutosta sen selkeyttämiseksi. Palkitsemiseen liittyvät ajatukset ja muutosehdotukset olivat erilaisia. Tämä kertoo varmasti siitä, että jokainen työntekijä arvostaa hyvin erilaisia asioita palkitsemisessa. Esille nousi muun muassa toive lisäkoulutuksista, eräs vastaajista toivoi yhteisiä lounashetkiä ja toinen vastaaja taas oli tyytyväinen tämänhetkisiin palkitsemiskeinoihin.

Viitalan (2021, 114) mukaan nykyään palkitsemisen kehittäminen on hyvin haasteellista. Kaikki me ihmiset pidämme eri asioita eri tavalla tärkeinä, joten palkitsemisen keinoa, johon jokainen työntekijä olisi tyytyväinen on lähes mahdotonta löytää. Tämän takia yrityksen on tärkeää kysyä työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia palkitsemisesta, jotta yritys pystyy rakentamaan mahdollisimman toimivan ja kaikkia motivoivan palkitsemisjärjestelmän. Kyselyn kuudennessa kysymyksessä työntekijät pääsivät kertomaan, oliko työnantaja palkinnut tai muistanut työntekijää jollain tavoin työsuhteen aikana. Tämän kysymyksen ajatuksena oli kerätä työnantajalle tietoa siitä, onko palkitsemisessä mahdollisesti eriarvoisuutta tai mitä työntekijät ovat kokeneet palkitsemiseksi ja muistamiseksi. Kysymykseen vastasi 12 ja heistä noin yksi kolmasosa kommentoi, ettei yritys ole palkinnut tai muistanut heitä. Muut vastanneista kommentoivat saaneensa joululahja muistamisia yritykseltä, yritys on järjestänyt pikkujouluja sekä tarjonnut lounaita. Myös hyvä perehdytys ja arvostus kokemuksesta on koettu palkinnoksi, jonka yritys on työntekijälle antanut.

Kolmas ja viimeinen alakysymys oli ”Miten palkitsemista tulisi kehittää työntekijöiden sitoutumisen lisäämiseksi?” Tähän vastasi kyselyn kysymykset seitsemän, kahdeksan ja yhdeksän. Kysymyksissä työntekijät arvioivat väittämiä sitoutumisesta sekä pohtivat kuinka tärkeinä pitävät erilaisia tekijöitä työssä sitoutumiseen peilaten. Lisäksi työntekijät saivat vastata avoimeen kysymykseen siitä, mikä parantaisi heidän sitoutuneisuuttaan yritykseen.

Kyselyn seitsemännessä kysymyksessä työntekijöiden tuli arvioida erilaisia väittämiä sitoutumiseen peilaten. Mainitsemisen arvoiseksi nousi etenkin työntekijöiden kokemus työn merkityksellisyydestä. Jokainen työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi. Tämä on hieno tieto yritykselle. Työntekijät, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi tekevät varmasti työtä myös sydämellään, eikä vain suorita työtään. Suurin osa vastaajista kokevat myös työn motivoivaksi sekä tarpeeksi haastavaksi.

Armstrongin (2011, 204) mukaan tarpeeksi haastava, mielenkiintoinen ja henkilölle itselleen merkityksellinen työ ovat erittäin tärkeitä tekijöitä työntekijän työtyytyväisyyteen, ja sitä myötä työntekijän motivaatioon sekä sitoutumiseen. Eniten hajontaa oli väittämässä ”Olen miettinyt vaihtavani työpaikkaa”. Vastaukset jakaantuivat melko lailla tasan. Vähän yli yksi kolmasosa vastaajista ei ole miettinyt sen suuremmin vaihtavansa työpaikkaa. Noin yksi kolmas osa ei osannut vastata väittämään ja hieman alle yksi kolmas osa on pohtinut enemmän tai vähemmän työpaikan vaihtoa. Väittäminen on kuitenkin vain yksi muiden joukossa, joten tarkempaa tietoa vastaajien ajatuksista ei ole. Voi siis vain arvailla syitä, miksi osa työntekijöistä on miettinyt vaihtavansa työpaikkaa. Syy voi olla työstä johtuvaa, useat työnsä lopettaneet ovat esimerkiksi kertoneet, ettei heille sovi työ, jossa he itse suunnittelevat ja aikatauluttavat oman työn tekonsa. Syy voi olla myös täysin yrityksestä riippumattomaa, kuten halu kokeilla muita alan töitä, kokonaan eri alan töitä tai vaikka halu opiskella.

Seuraavassa kysymyksessä työntekijöiden tuli arvioida eri tekijöiden vaikutuksista heidän sitoutumiseensa. Palkka, hyvä esihenkilö ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työvuoroihin nousivat keskiarvoiltaan (4,8 ka) selkeästi esille. Hakonen & Nylander (2015, 37) mainitsivatkin, että joustavan työajan ja omien työaikojen suunnittelun on katsottu parantavan työntekijän sitoutumista sekä halua työskennellä yrityksen hyväksi. Bridgerin (2015, 96) mukaan esihenkilön osoittama luottamus työntekijää kohtaan vahvistaa myös työntekijän sitoutumista yritykseen. Toimeksiantaja yrityksessä työntekijöillä on hyvin vapaat kädet suunnitella omaa työtään. Tähän lukeutuu niin työaikojen suunnittelu, kuin tapa toteuttaa työtä eri asiakkaiden kanssa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että vapaus tuo myös paljon vastuuta.

Yhdeksännessä kysymyksessä työntekijät saivat vastata avoimeen kysymykseen siitä, mikä parantaisi heidän sitoutuneisuuttaan yritykseen. Eräässä vastauksessa toivottiin, että samanlainen ”vapaus” jatkuisi. Tätä tarkennettiin vielä niin, että työajat saisi jatkossakin suunnitella itse sekä toteuttaa työtä omalla tavallaan. Tämä vastaus tukee edellistä kysymystä, jossa kaikki työntekijät kokivat mahdollisuuden vaikuttaa omaan työvuoroihinsa hyvin tärkeänä. Myös parempi palkka ja erilaiset kurssit ja lisäkoulutukset nousivat esille sitouttavana tekijänä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusta tehdessä on tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta sekä pätevyyttä. Näistä puhuttaessa käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti, eli tutkimuksen pätevyys kertoo tutkimusmenetelmien ja mittareiden soveltuvuudesta mitattavaan kohteeseen. Validiteetti viittaa

siis siihen, kuinka hyvin tutkimus mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Tutkimuksen pätevyys voidaan varmistaa täsmällisillä tavoitteilla sekä huolellisella suunnittelulla ja tiedonkeruulla. (Heikkilä 2014, 27, 45–46.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja se kuvastaa sitä, kuinka johdonmukaisesti tutkimus antaisi samankaltaisia tuloksia toistettaessa. Mitä vähemmän sattumanvaraisia tutkimustulokset ovat, sitä luotettavampi reliabiliteetti on. Yhdessä reliabiliteetti ja validiteetti auttavat varmistamaan, että mittaukset ja tutkimukset ovat sekä luotettavia, että päteviä, mikä on keskeistä tutkimustulosten oikeellisuuden ja merkityksellisyyden kannalta. (Valli 2015, 139.)

Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden näkökulmat tulivat esiin heti alusta alkaen suunnitelmassa tutkimusta. Tutkimuksen aiheiksi valikoitui palkitseminen ja sen merkitys sitoutumiseen. Tutkija perehtyi aiheeseen ja sen teoriaan sekä pohti vaihtoehtoja tutkimuksen toteutukselle. Keskustelua käytiin yhdessä toimeksiantaja yrityksen kanssa siitä, mikä olisi paras tapa toteuttaa tutkimus, mitä siihen sisällytettäisiin sekä keskusteltiin mikä palvelisi heitä parhaiten. Tutkija otti huomioon tietosuojan ja lupasopimukset. Tutkimuksessa käytettiin ajantasaista kirjallisuutta, joka loi osaltaan luotettavan teoriapohjan tutkimukselle. Tutkimuksen pää- ja alakysymysten ollessa selvillä ja aiheeseen oli perehdytty teorian kautta, oli sovitun kyselytutkimuksen tekeminen sujuvaa. Yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa päätettiin, että tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena. Täten tutkimuksesta muotoutui kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus. Kyselytutkimus on kiireellisen työn ohessa sujuvin tapa toteuttaa tiedonkeruu työntekijöiltä. Lisäksi toimeksiantajayritys toivoi mahdollisimman paljon vastauksia ja erilaisia näkökulmia aiheeseen liittyen.

Ennen kyselyn tekemistä yrityksen kanssa käytiin keskustelua siitä, mitä palkitsemiskeinoja heillä on sekä millaisiin palkitsemisen ja sitoutumisen aiheisiin he toivoisivat erityisesti saavansa vastauksia. Tämän jälkeen tutkija sai vapaat kädet kyselyn luomiselle. Kyselyn valmistuttua tutkija lähetti kyselyn yritykselle tarkistettavaksi. Kyselyä oli käyty läpi palaverissa, johon osallistui eri alueiden tiimivastaavia. Lisäksi kaksi yrityksen ulkopuolista henkilöä tekivät kyselyn, jotta voitiin varmistua, että kysely on ymmärrettävissä myös niin sanotusti ”työntekijöiden” näkökulmasta, eikä vain esihenkilöiden näkökulmasta.

Kyselyssä ei kysytty lainkaan vastaajan taustatietoja. Tähän yksi suurimmista syistä oli se, että kyselyssä säilyisi varmasti anonymiys. Kysely kohdistettiin yrityksen kuukausipalkkaisille työntekijöille, joka osaltaan jo rajasi vastaajien määrää. Yritys koki, ettei iällä tai työsuhteen pituudella ole suurta merkitystä vastauksissa, joten näitä ei kyselyssä kysytty. Oleellisempi tieto olisi ollut

esimerkiksi millä alueella työntekijä työskentelee, jolloin vastauksista olisi voinut saada tärkeää tietoa eri alueiden toimivuudesta. Tutkija nosti kuitenkin esille, että kyselyn tulee olla täysin anonymi, eikä kenenkään henkilöllisyys saa tulla vastauksista selville. Kyseinen raja on kuitenkin liian selkeä, sillä joillain alueilla työskentelee vain muutama työntekijä. Tällöin vastaajan henkilöllisyys olisi helposti arvattavissa. Näiden pohdintojen myötä tulimme tulokseen, ettei vastaajien taustatietoja kysytä, jotta voimme varmistua kyselyn säilyvän täysin anonyminä.

6.3 Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotukset

Kyselyn avulla saatiin monipuolisesti tietoa työntekijöiden ajatuksista palkitsemiseen ja sitoutumiseen liittyen. Kyselytutkimus ei kuitenkaan anna vastaajille mahdollisuutta kertoa syvemmin ajatuksiaan, eikä omaa vastausta pääse tarkentamaan. Yritys sai kyselyn avulla tärkeää tietoa työntekijöiden tämänhetkisistä ajatuksista, mutta syvällisemmän tiedon saamiseksi voi yritys toteuttaa tarkentavan jatkotutkimuksen esimerkiksi laadullisin menetelmin, kuten haastatteluiden muodossa. Tämän avulla työntekijät pääsisivät kertomaan ajatuksiaan suullisesti, joka voi herättää keskustelua ja mielipiteitä huomattavasti enemmän, mitä kyselyssä olisi mahdollista.

Kyselyn avulla selvisi työntekijöiden olevan suhteellisen tyytyväisiä yrityksen palkitsemisjärjestelmään. Muutama asia nousi esille, kuten yrityksen bonusjärjestelmä. Lähtökohtaisesti vastaajat pitivät bonuksia tärkeänä osana palkitsemista. Bonusjärjestelmään toivottiin kuitenkin lisää selkeyttä sekä yhdenmukaisuutta. Yhtenä kehittämis ehdotuksena olisikin siis bonusjärjestelmään paneutuminen ja tarvittaessa sen muokkaaminen sopivammaksi ja selkeämmäksi. Työntekijöitä voisi osallistaa päätöksen teossa, esimerkiksi kysymällä heidän mielipiteitänsä ja kehittämis ehdotuksia. Tämän myötä yrityksen johtoryhmä voisi kehittää uudenlaista ohjeistusta sekä linjausta bonusjärjestelmään. Kauhasen (2010b, 93) mukaan työntekijöiden osallistaminen on tärkeää myös palkitsemisessä sekä suunnitellessa sitä. Työntekijöillä on usein näkemystä ja kokemusta sellaisista asioista, mitä esihenkilö ei osaa nähdä, joten osallistaminen on tärkeää. Osallistamisen myötä työntekijät kokevat myös tullessa kuulluksi sekä arvostetuksi ja he ymmärtävät paremmin mitä tehdään ja miksi.

Kehittämis ehdotus sitoutumiseen tai tarkemmin vaihtuvuuteen liittyen olisi exit -haastatteluiden aloittaminen. Exit -haastatteluissa kartoitetaan lähteneiden työntekijöiden syitä lopettamiselle. Tämä voisi antaa yritykselle tärkeää tietoa siitä, miksi työntekijä lopetti työnsä ja millaisena hän koki työnsä sekä työnantajan. Syitä työn lopettamiselle voi olla monia, eikä työntekijän tarvitse kertoa syitä tarkemmin, mutta näiden avulla voidaan saada tietoa, joiden avulla voitaisiin lähteä

parantamaan yrityksen toimintaa ja tapoja. Esimerkiksi jos työntekijä kokee, ettei saanut tarpeeksi perehdytystä on tämä tärkeä tieto, johon yrityksen tulee puuttua ja parantaa toimintaansa.

Kyselystä nousi esille myös vastaajien ajatukset työyhteisön tärkeydestä. Hyvää työyhteisöä, työilmapiiriä sekä kollegoita pidetään tärkeinä. Yrityksessä on useampi kustannuspaikka/tiimi ympäri Suomea, jossa työntekijät työskentelevät, kuten Helsingissä, Vantaalla, Keravalla, Lahdessa, Jyväskylässä ja Rovaniemellä. Tiimeissä voitaisiin järjestää yhteisiä illanistujaisia ja aktiviteettejä, jotka tukisivat tiimin yhtenäistymistä. Työ on liikkuvaa ja itsenäistä, jonka myötä kollegoita nähdään harvoin. Tällaisten yhteisten tapahtumien myötä tiimin jäsenet tulevat toisilleen tutuiksi. Myös esimerkiksi tiimipalkitseminen voisi olla tapa saada työntekijät puhaltamaan paremmin yhteen hiileen ja pääsemään yhdessä tavoitteisiin. Armstrong ja Murlis (2007, 372) toteavatkin, että tiimipalkitsemiset lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä saa työntekijät usein ponnistelemaan enemmän tavoitteen saavuttamiseksi, sillä kyseessä on yhteinen palkinto. Usein tiimipalkitseminen tukee myös organisaatioon sitoutumisessa.

6.4 Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö oli melko pitkä ja vaiheikas prosessi, johon mahtui tunteita laidasta laitaan. Alusta alkaen olin tietoinen siitä, mikä aihe minua kiinnostaa ja saimmekin sovitettua toimeksiantaja yrityksen kanssa oman mielenkiintoni sekä yrityksen tarpeen yhteen. Palkitsemisen ja sitoutumisen teoriasta olen oppinut paljon uutta ja koen näiden oppien olevan arvokasta tietoa HR-alalla.

Yhteistyö toimeksiantaja yrityksen kanssa oli vaivatonta ja sujui moitteettomasti. Tämä opinnäytetyöprosessi yrityksen kanssa kantoi jopa siihen asti, että työllistyin heille HR- tehtäviin. Kyselyn toteutin yritykseen jo silloin, kun en vielä työskennellyt yrityksessä, joten kyselyä tehdessä loin kyselyn oppimani ja lukemani teorian pohjalta sekä keskustellen yrityksen esihenkilöiden kanssa. Nyt kun olen työskennellyt yrityksessä muutamia kuukausia, olen huomannut tärkeitä asioita, joita olisi ollut olennaista kysyä kyselyssä, joita aiemmin en osannut ajatellakaan. Ymmärsin prosessin aikana, että vaikka yhteistyö yrityksen kanssa toimi moitteettomasti ja he kertoivat minulle yrityksen palkitsemisjärjestelmästä tarkasti, emme silti voi olla niin sanotusti ”samalla kartalla”, kun itsellä ei kuitenkaan ole täysin konkreettista ymmärrystä yrityksen toiminnasta.

Opinnäytetyön myötä opin aikatauluttamisen tärkeyden. Kirjasin itselleni ylös tietyt päivät, jolloin työstän opinnäytetyötä sekä kirjasin mitä silloin minun tulee tehdä. Tämä helpotti huomattavasti

prosessin etenemistä ja toi itselleni myös tietynlaista rauhaa. Tiesin mitä teen ja milloin, sekä tiesin, milloin saan pitää niin sanotun lepopäivän ja nollata ajatukset täysin opinnäytetyöstä.

Työllistyminen yritykselle kesken opinnäytetyöprosessin toi omat hankaluutensa. Olin tottunut tekemään koulun ja opinnäytetyön ohella osa-aikaista työtä ja määrittelemään itse, milloin käytän aikani työhön ja milloin opiskeluun. Nyt kokoaikainen työ ei antanut vaihtoehtoja kuin tehdä iltaisin ja viikonloppuisin opinnäytetyötä, joka osaltaan hidasti opinnäytetyön valmistumista.

Kaiken kaikkiaan olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen. Sain mielestäni koottua olennaisimmat asiat teoriasta sekä luomaan kyselyn, josta on yritykselle hyötyä. Tutkimuksen avulla sain vastaukset alakysymyksiin ja alakysymysten myötä myös tutkimuksen pääkysymys, eli millaiset palkitsemiskeinot tukevat työntekijöiden sitoutumista sosiaalialan yrityksessä, tuli selvitettyä. Vaikka opinnäytetyön aikana tuli koettua monenlaisia tunteita onnistumisen kokemuksista turhautumiseen, niin voin silti katsoa koko opinnäytetyön kirjoittamismatkaa ylpeydellä. Opin paljon uutta niin teoriasta kuin itsestäni ja ennen kaikkea opinnäytetyö avasi minulle ovet työelämään. Sain työpaikan juuri sellaisista tehtävistä, joihin toivoin työllistyväni valmistuttuani. Viihdyn ja pidän työstäni, opin päivittäin uusia asioita ja kannan kaikkea opintojeni sekä opinnäytetyön aikana oppimaani mielessäni. Näiden oppien myötä on hyvä jatkaa eteenpäin mihin ikinä se sitten tulevaisuudessa kuljettaakin.

Lähteet

AKL Summit. 13.9.2022. Yritysvastuun kolme ulottuvuutta – miten ne saadaan osaksi arkikokemusta? Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisallot/akl-summit/yritysvastuun-kolme-ulottuvuutta-miten-ne-saadaan-osaksi-arkikokemusta/> Luettu: 25.3.2024.

Armstrong, M. & Murlis, H. 2007 Reward management : a handbook of remuneration strategy and practice (rev. 5th ed.). Kogan Page. Lontoo.

Armstrong, M. 2011. Armstrong's handbook of strategic human resource management. 5th edition Kogan Page. Lontoo.

Bridger, E. 2015. Employee engagement. Kogan Page.

Hakonen, A & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS- Kustannus. Jyväskylä.

Hakonen N., Hakonen A., Hulkko-Nyman K. & Ylikorkala A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2.uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Hakala, J. 2022. Hyvä, parempi, valmis- opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Gaudeamus. Tallinna.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita. Porvoo.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. PS-kustannus. Juva.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010a. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro. Helsinki.

Kauhanen J. 2010b. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor. Vantaa.

Kauhanen, J. & Vartiainen, M. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki.

- Kauhanen, J. & Viitala, R. 2011. Kohti moninaisempaa palkitsemista. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen: Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopisto. Vaasa. Luettavissa: https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-374-5.pdf Luettu: 12.12.2023.
- Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Edita. Helsinki.
- Laitinen, J. 28.9.2021. Vaihtuvuus maksaa. Talentia-lehti. Luettavissa: <https://www.talentia.fi/talentia-lehti/vaihtuvuus-maksaa/> Luettu: 12.12.2023.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Norlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: Osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi. Vammala.
- Maaniemi, J. 2015. oikeudenmukaisuus palkitsemisessa- mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa Hakonen A. & Nylander M. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. S- Kustannus. Jyväskylä.
- Moisio, E. & Salimäki, A. 2005. Osaamisen johtaminen ja palkitseminen. Teoksessa Kauhanen, J. & Vartiainen, M. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki.
- Mustosmäki, A. & Anttila, T. 2012. Liukuhihna toimistossa. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus. Helsinki.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus. Helsinki.
- Nurmi, J. & Salmela-Aro, K. 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa Kauhanen, J. & Vartiainen, M. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus. Helsinki.
- Pyöriä, P. & Nätti, J. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus. Helsinki.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro. Helsinki.

Saari, T & Pyöriä, P. 2006. Sitoutunut työntekijä: Menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Rantamäki, T. & Kauhanen, J & Kolari, A. (toim.) Onnistu palkitsemisessa. WSOY Pro. Helsinki.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-kustannus. Jyväskylä.

Viitala, R. 2021. Henkilöstön johtaminen- Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1.–2.painos. Edita. Keuruu.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Keuruu.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hulkko, K., Moisio, E., Salimäki, A. & Swins, C. 2005. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelupolku käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Teoksessa Kauhanen, J. & Vartiainen, M. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Alma Talent. Helsinki.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisen johtamisessa. PS- Kustannus. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Kysely (yritys) palkitsemisjärjestelmän ja sitouttamisen kehittämiseksi.

Hei!

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää (yritys) työntekijöiden tyytyväisyyttä, sekä ajatuksia palkitsemiskeinoja kohtaan. Lisäksi kyselyssä nousee esille sitoutuminen, jonka tarkoituksena on tarkastella palkitsemisen mahdollista merkitystä sitoutumiseen.

Kyselyn tavoitteena on saada esille ajatuksia palkitsemiseen liittyen, jonka myötä yritys voi hyödyntää saatuja tuloksia kehittääkseen palkitsemisjärjestelmäänsä.

Kysely on lisäksi osana Haaga-Helian tradenomiopintojeni opinnäytetyötä, jonka aihe on palkitsemisen merkitys työntekijöiden sitoutumiseen sosiaalialalla.

Kyselylomake täytetään Webropol- kyselynä, jossa vastaukset ovat nimettömiä ja ne käsitellään luottamuksella ja täysin anonyyminä. Kyselyyn saa siis vastata täysin rehellisesti 😊

Vastaamisen menee aikaa n. 10–15 minuuttia, ja kyselylomake tulisi täyttää keskeytyksettä. Linkki kyselyyn löytyy viestin lopusta. Olethan yhteydessä, jos sinulla tulee kysyttävää kyselyyn liittyen.

Vastaathan kyselyyn viimeistään **perjantaihin 24.11.2023** mennessä. Näin olet mukana kehittämässä yrityksen palkitsemisjärjestelmää.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi, sekä vaivannäöstäsi!

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/AD3A694FB3A3FD5C>

Ystävällisin terveisin,
Essi Rautiainen, Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opiskelija
essi.rautiainen@myy.haaga-helia.fi

Liite 2. Kyselylomake

Kysely [REDACTED] palkitsemisjärjestelmän ja sitouttamisen kehittämiseksi

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Hei!

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn koskien [REDACTED] palkitsemisjärjestelmän ja sitouttamisen kehittämistä.

Kysymyksiä on 10 ja niiden vastaamiseen menee aikaa n. 10-15 minuuttia.

Kysely on täysin anonyymi, eikä vastauksista voida tunnistaa yksittäisiä henkilöitä.

Täytähän kyselyn keskeytyksettä.

Kiitos vastaamisesta!

1. Palkitseminen. Arvioi, kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa

*

	Täysin erimieltä	Jokseenkin erimieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
palkitseminen on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen siihen, miten tällä hetkellä työpaikalla palkitaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen motivoi minua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen vaikuttaa työhön sitoutumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen on tasavertaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Palkitseminen. Arvioi alla olevia aineellisen palkitsemisenkeinoja ja työsuhde-etuja. *

	Ei lainkaan tärkeä	Melko merkityksetön	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Riittävä palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työterveys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikunta- ja kulttuurietu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lounasetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virkistyspäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukset ja kurssit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Toivoisitko jotain muutosta työsuhde-etuihin?

4. Palkitseminen. Arvioi alla olevia aineettoman palkitsemisenkeinoja *

	Ei lainkaan tärkeä	Melko merkityksetön	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Hyvä esihenkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöltä saatu palaute ja arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkailta saatu palaute ja arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työyhteisö (työilmapiiri, kollegat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegoilta saatu palaute ja arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn mielekkyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön (esim. työaikoihin)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikkuva ja itsenäinen työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistumisen ilon kokeminen työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Toivoisitko jotain uutta palkitsemiseen liittyen tai muuttaisitko jotain?

6. Onko yritys palkinnut tai muistanut sinua työsuhteesi aikana? Jos on, niillä tavoin?

7. Sitoutuminen. Arvioi, kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa *

	Täysin erimieltä	Jokseenkin erimieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Viihdyn työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen motivoitunut työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työilmapiirin hyväksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni merkitykselliseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani tärkeä osa työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi palkkaa työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on tarpeeksi haastavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsen osallistumaan päätöksentekoon koskien työpaikkani asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen miettinyt vaihtavani työpaikkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sitoutuminen. Kuinka tärkeinä koet seuraavat asiat sitoutumisesi kannalta yritykseen *

	Ei lainkaan tärkeä	Melko merkityksetön	Neutraali	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työterveys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikunta- ja kulttuuri etu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lounasetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön virkistyspäivät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä esihenkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostuksen saaminen esihenkilöltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työyhteisö (työilmapiiri, kollegat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostuksen saaminen kollegoilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsenäinen työskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn merkityksellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn vastuullisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostuksen saaminen asiakkailta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikkuva työ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät työskentelytilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsensä kehittämisen mahdollisuus (koulutukset ja kurssit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mikä parantaisi sitoutuneisuuttasi yritykseen?

10. Valitse viisi itsellesi tärkeintä asiaa työssäsi *

- Palkka
 - Bonukset tai rahapalkkiot
 - Työyhteisö (työilmapiiri, kollegat)
 - Itsensä kehittämisen mahdollisuus (koulutukset ja kurssit)
 - Luottamuksen ja arvostuksen saaminen esihenkilöltä
 - Hyvä esihenkilö
 - Joustava työ/liukuva työaika
 - Itsenäinen työskentely
 - Liikkuva työ
 - Mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin
 - Arvostuksen saaminen asiakkailta
 - Työn merkityksellisyys
 - Työn vastuullisuus
 - Hyvät työskentelytilat
 - Hyvä työterveys
 - Henkilöstön virkistyspäivät
 - Liikunta- ja kulttuuri etu
 - Lounasetu
 - Muu, mikä?
-